

Szabó Ágnes

A magyar szabadidősport működésének vizsgálata

-

Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban

Vállalatgazdaságtan Intézet
Üzleti gazdaságtan tanszék

Témavezető: Dr. András Krisztina

© Szabó Ágnes, 2012

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

A magyar szabadidősport működésének vizsgálata

-

Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban

Ph.D. értekezés

Szabó Ágnes

Budapest, 2012

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|------------|
| Köszönetnyilvánítás | 8 |
| 1. BEVEZETÉS..... | 10 |
| 1.1. A DOLGOZAT TÉMAKÖREI, FELÉPÍTÉSE | 12 |
| 1.2. SPORTGAZDASÁGI KUTATÁSOK RÖVID ÁTTEKINTÉSE | 14 |
| 2. FOGALMAK, KONCEPCIÓK..... | 18 |
| 2.1. SZABADIDŐ-ÉRTELMEZÉSEK..... | 18 |
| 2.2. A SPORT DEFINIÁLÁSA | 19 |
| 2.2.1. <i>Sport a közgazdász szemével.....</i> | <i>20</i> |
| 2.3. SZABADIDŐSPORT-MEGKÖZELÍTÉSEK | 21 |
| 2.4. SPORTFOGYASZTÁS | 26 |
| 2.5. SZABADIDŐSPORT-IPARÁG, SZABADIDŐSPORT-PIACOK..... | 28 |
| 2.5.1. <i>Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca.....</i> | <i>30</i> |
| 2.5.2. <i>Sportszakemberek piaca.....</i> | <i>31</i> |
| 2.5.3. <i>Szponzorok piaca.....</i> | <i>31</i> |
| 2.5.4. <i>Merchandising piac</i> | <i>33</i> |
| 3. A FOGYASZTÓI PIAC..... | 33 |
| 3.1. MILYEN ÉRTÉKEKET TEREMT A SZABADIDŐSPORT AZ EGYÉN SZÁMÁRA? | 34 |
| 3.2. FOGYASZTÓI SZOKÁSOK ÉS KÖLTÉSEK..... | 37 |
| 3.3. A SZABADIDŐSPORT-FOGYASZTÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK ... | 41 |
| 4. AZ ÁLLAM ÉS A SZABADIDŐSPORT KAPCSOLATA | 44 |
| Kitekintés: A vállalatoknál megjelenő hatások..... | 48 |
| 4.2. AZ ÁLLAM SZEREPE, FELADATAI..... | 51 |
| Kitekintés I.: <i>Európai Unió.....</i> | <i>55</i> |
| Kitekintés II.: <i>Finanszírozás.....</i> | <i>57</i> |
| 5. CIVIL SZFÉRA ÉS ÜZLETI SZFÉRA A SZABADIDŐSPORTBAN | 61 |
| 5.1. NONPROFIT CIVIL SZFÉRA A SZABADIDŐSPORTBAN | 61 |
| 5.2. SZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓK A SZABADIDŐSPORTBAN – SPORTEGYESÜLET VERSUS SPORTVÁLLALAT..... | 64 |
| 5.3. AZ ÜZLETI ALAPON MŰKÖDŐ SZABADIDŐSPORT-SZOLGÁLTATÓK. | 67 |
| 6. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS KIINDULÓPONTJAI, KUTATÁSI KÉRDÉSEK, PROPOZÍCIÓK, HIPOTÉZISEK | 77 |
| 7. A KUTATÁS MÓDSZERTANA | 83 |
| 7.1. SZEKUNDER KUTATÁS – KSH-ADATOK VIZSGÁLATA | 84 |
| 7.2. MÉLYINTERJÚK..... | 85 |
| 7.3. KÉRDŐÍVES KUTATÁS | 90 |
| 7.4. FÓKUSZCSONPORT..... | 91 |
| 8. A KUTATÁS EREDMÉNYEI..... | 92 |
| 8.1. KSH-ADATOK ELEMZÉSE – ALAPADATOK A KÍNÁLATI OLDALRÓL . | 92 |
| 8.2. A MÉLYINTERJÚK ÉS A FÓKUSZCSONPORT EREDMÉNYEI ÉS KÉT ESETTANULMÁNY | 95 |
| 8.2.1. <i>A szabadidősport-piacok.....</i> | <i>96</i> |
| 8.2.2. <i>A szabadidősport értékteremtése.....</i> | <i>108</i> |
| 8.2.3. <i>Az állam szerepei, elvárások az állammal szemben</i> | <i>115</i> |
| 8.2.4. <i>Önkormányzatok szerepe</i> | <i>129</i> |
| 8.2.5. <i>A civil szféra feladatai</i> | <i>130</i> |
| 8.2.6. <i>Üzleti szféra.....</i> | <i>137</i> |
| 8.2.7. <i>Első esettanulmány: A „fitness-szektor” esete</i> | <i>140</i> |
| 8.2.8. <i>Együttműködések hiánya.....</i> | <i>147</i> |

| | |
|--|------------|
| 8.2.9. <i>Best practice-k és a Budapest Sportiroda esete</i> | 149 |
| 8.2.10. <i>Hiányosságok, fejlesztendő területek</i> | 154 |
| 8.3. KVANTITATÍV EREDMÉNYEK..... | 156 |
| 9. ZÁRÁS | 167 |
| 9.1. ÖSSZEGZÉS, PROPOZÍCIÓK ÉS HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE | 167 |
| 9.2. A KUTATÁS ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEMPONTJAI..... | 175 |
| 9.3. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK..... | 177 |
| HIVATKOZÁSJEGYZÉK | 180 |
| MELLÉKLETEK | 196 |

Ábrajegyzék

| | |
|---|-----|
| 1. ábra: A dolgozat elméleti témakörei és azok egymáshoz való viszonya | 12 |
| 2. ábra: Sportfogalmak kulcsszavai | 19 |
| 3. ábra: Gratton-Taylor sportiparág-modellje..... | 29 |
| 4. ábra: Állam – civil szféra – üzleti szféra a szabadidősportban..... | 78 |
| 5. ábra: Az empirikus kutatás területei..... | 80 |
| 6. ábra: A kutatás folyamata..... | 81 |
| 7. ábra: Szabadidősport-piacok..... | 108 |
| 8. ábra: A szabadidősport „értékteremtési spirálja”..... | 114 |
| 9. ábra: Az állam legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban..... | 128 |
| 10. ábra: A civil szféra legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban.... | 136 |
| 11. ábra: A fitness-szektor feladatai, hiányosságai..... | 147 |
| 12. ábra: Az egyesületek számára legfontosabb feladatok..... | 159 |
| 13. ábra: Az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósulás közötti legnagyobb eltérések | 160 |

Táblázatjegyzék

| | |
|--|-----|
| 1. táblázat: Az első sportgazdasági kutatások | 14 |
| 2. táblázat: A sportgazdasági kutatások főbb területei..... | 17 |
| 3. táblázat: A szabadidősport és a hivatásos sport különbségeinek bemutatása..... | 21 |
| 4. táblázat: A szabadidősport területének fogalmai | 23 |
| 5. táblázat: Szabadidősport-modellek, okok, hasznosságok..... | 37 |
| 6. táblázat: Sportkiadások 2008-ban | 41 |
| 7. táblázat: A szabadidősport-fogyasztást befolyásoló tényezők | 43 |
| 8. táblázat: A szabadidősport értékteremtése és a nemzetgazdasági versenyképesség..... | 50 |
| 9. táblázat: Szabadidős sportszolgáltatások..... | 53 |
| 10. táblázat: A sportfinanszírozás szerkezete Magyarországon a 2000-es években..... | 58 |
| 11. táblázat: A nonprofit és a for-profit szolgáltatók összehasonlítása..... | 66 |
| 12. táblázat: A nonprofit, az állami és az üzleti működés főbb jellemzői..... | 67 |
| 13. táblázat: A szolgáltatások csoportosítása és a szabadidősport-szolgáltatók besorolása | 68 |
| 14. táblázat: Sportágak szolgáltató igénybevételével vagy szolgáltató igénybevétele nélkül | 69 |
| 15. táblázat: Menedzsment változások sportszolgáltatások esetében | 71 |
| 16. táblázat: A szolgáltatásminőség dimenziói sportszolgáltatások esetében..... | 75 |
| 17. táblázat: Kutatási kérdések – kapcsolódó proposíciók és hipotézisek | 82 |
| 18. táblázat: Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca | 98 |
| 19. táblázat: Sportszakember piac | 100 |
| 20. táblázat: Szponzori piac..... | 104 |
| 21. táblázat: Merchandising piac | 105 |
| 22. táblázat: Mely sportágaknak van üzletileg „súlya” Magyarországon? | 139 |
| 23. táblázat: Az európai (EU27) fitness-szektor mérete | 139 |
| 24. táblázat: Hiányok, fejlesztendő területek az interjúk alapján | 155 |
| 25. táblázat: Az árbevétel megoszlása | 157 |
| 26. táblázat: Kiadási szerkezet..... | 159 |

| | |
|---|-----|
| 27. táblázat: A legfontosabbnak vélt állami feladatok és a megvalósításuk..... | 164 |
| 28. táblázat: A leggyengébben teljesített feladatok | 166 |
| 29. táblázat: Propozíciók és hipotézisek értékelése..... | 169 |
| 30. táblázat: Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság | 175 |
| 31. táblázat: Sport(gazdasági) tudományos kutatások Magyarországon..... | 196 |
| 32. táblázat: Gazdasági lapok szabadidősport témájú írásainak száma (db)..... | 198 |
| 33. táblázat: Szabadidő-értelmezések..... | 199 |
| 34. táblázat: Sport-megközelítések (1955-2009 között) | 200 |
| 35. táblázat: Jellemző szabadidősport-fogalmak a nemzetközi és hazai irodalomban..... | 202 |
| 36. táblázat: A szabadidősport "alkategóriái" | 205 |
| 37. táblázat: Államilag elismert sportszakember végzettséget adó intézmények | 205 |
| 38. táblázat: Az integráló klasztereljárásban létrejött klaszterek átlagai | 206 |
| 39. táblázat: Az állam szerepe különböző iskolák felfogásában | 207 |
| 40. táblázat: Állami sport költségvetés 2008-2012 | 210 |
| 41. táblázat: A nonprofit szektor létrejöttének, működésének „elméletei”..... | 211 |
| 42. táblázat: Az egyesületek száma tevékenységcsoportok szerint..... | 213 |
| 43. táblázat: Az egyesületek aránya tevékenységcsoportok szerint | 213 |
| 44. táblázat: A nonprofit szervezetek száma tevékenységcsoportok szerint..... | 214 |
| 45. táblázat: A (szabadidő)sport-menedzsment fontos területei az irodalomban..... | 215 |
| 46. táblázat: A szolgáltatásminőség dimenziói különböző modellekben | 216 |
| 47. táblázat: Szolgáltatásminőség-kutatások szabadidősport-szolgáltatóknál | 217 |
| 48. táblázat: Az interjúalanyok | 219 |
| 49. táblázat: A vállalkozások hely szerinti besorolása | 227 |
| 50. táblázat: A vállalkozások alapítás ideje szerinti besorolása..... | 227 |
| 51. táblázat: A vállalkozások társasági forma szerinti besorolása | 228 |
| 52. táblázat: A vállalkozások árbevétel szerinti besorolása | 228 |
| 53. táblázat: A vállalkozások létszám szerinti besorolása | 229 |
| 54. táblázat: A nonprofit szervezetek hely szerinti besorolása | 229 |
| 55. táblázat: A nonprofit szervezetek jogi forma szerinti besorolása..... | 229 |
| 56. táblázat: A nonprofit szervezetek árbevétel szerinti besorolása | 230 |
| 57. táblázat: A nonprofit szervezetek számított főállásúak száma szerinti besorolása..... | 230 |
| 58. táblázat: Az egyes feladatok elméleti és gyakorlati fontossága | 233 |
| 59. táblázat: A rotált faktor-mátrix | 235 |
| 60. táblázat: Az állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati megvalósulása | 236 |

Köszönetnyilvánítás

Nagyon sokat tanultam a sportról, a szabadidősportról és az életről is ama hosszú és göröngyös úton, ami már az egyetemi éveim alatt elkezdődött és a disszertáció végső formájáig vezetett, Hoffmann Istvánnétól, Neulinger Ágnestől és András Krisztinától, köszönöm szépen nekik. Hálás köszönetem Demeter Krisztinának, minden segítségéért, az ő ösztökélésének és konzultációinak köszönhetem, hogy eljuthattam nemzetközi konferenciákra, először szolgáltatások, majd sport témában is. Köszönetemet szeretném kifejezni a Vállalatgazdaságtan Intézet vezetőjének, és tanszékvezetőmnek, Czakó Erzsébetnek, és az intézet valamennyi jelenlegi és volt kollégájának szakmai és emberi támogatásukért. Köszönöm Király István Attilának, volt diákomnak, barátomnak a szakmai beszélgetéseket, a szakmai inspirálást. Köszönöm a tervezetem bírálójának, Neulinger Ágnesnek és Sterbenz Tamásnak az építő kritikákat. Köszönöm Sebestény István vezetőfőtanácsos segítségét a KSH-ból.

Hálás köszönetem azoknak a szabadidősportban dolgozó, vagy a szabadidősporttal valamilyen formában kapcsolatban lévő szakembereknek, akikkel interjúztam, azaz köszönöm szépen Ábrahám Attilának, Ábrahám Júliának, Bardóczky Gábornak, Bukta Zsuzsannának, Cziráki Péternek, Dudás Hunornak, Farkas Zoltánnak, Földesiné Szabó Gyöngyinek, Gál Andreának, Győrfi Jánosnak, Hoffmann Istvánnénak, Horváth Andrásnak, Horváth Zsoltnak, Ipacs Endrének, Jezerniczky Attilának, Kassay Lilinek, Kocsis Árpádnak, Monspart Saroltának, Nagy Józsefnek, Nagy Péternek, Pati Nagy Attilának, Pogány Édának, Pósfai Gábornak, Salga Péternek, Szántó Lászlónak, Szanyi Laurának, Székely Bulcsúnak, Tóth A. Péternek, Ujj Zoltánnak, Varga Máténak és Vass Henriettának, hogy szántak rám időt. Többekkel több alkalommal is találkoztam, beszélgettem, konzultáltam, ezeket a lehetőségeket, szakmai beszélgetéseket külön köszönöm. Hálámat szeretném kifejezni azoknak, akik a fókuszcsoporton részt vettek, vagy egyéb formában visszajelezték az eredményeimre.

Leírhatatlanul nagy-nagy köszönetem páromnak, Gulyás Lászlónak szeretetéért, segítségéért az online kérdőív programozásánál, a sok-sok türelméért, köszönöm, hogy elviselt, bátorított, támogatott, továbblendített, amikor kellett, valamint köszönöm szüleimnek, testvéremnek, barátaimnak is, hogy ők is minden nehéz pillanatban mellettem álltak. Külön köszönöm Fülöp Évának a helyesírási és elütési hibák javítását.

Köszönetemet szeretném kifejezni a diákjaimnak, hiszen a tanítás szeretete hatalmas ösztönző erőt jelentett. Ha ez az ösztönző erő nem lett volna, nem biztos, hogy belevágok...

A disszertáció a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 támogatásával készült, köszönöm mindazoknak, akik ezt lehetővé tették számomra.

1. BEVEZETÉS

„A sport minden férfi és nő öröksége,
hiánya semmivel sem pótolható.”
(Pierre de Coubertin)

Kutatásomnak két célja van: egyrészt hogy *bemutassa* a szabadidősport-gazdaságtan alapjait, a területen fontos alapfogalmakat, koncepciókat, érintetteket, piacokat, az egyéni, vállalati és társadalmi értékteremtés formáit, másrészt hogy *feltárja* a magyar szabadidősport működését, a működés kulcsszereplőinek feladatait és a köztük lévő kapcsolatokat. A fogyasztók mellett véleményem szerint három szféra – az állami, a civil és az üzleti szféra – határozza meg a szabadidősportot. A fogyasztókról tudjuk a legtöbbet, ez a leginkább kutatott területe a szabadidősportnak¹. Az állami, civil és üzleti szféráról kevesebb tudással bírunk, alapadatok is hiányoznak. Azt látjuk, halljuk, hogy a magyar szabadidősport nem működik jól², de a megfelelő működés segítő és gátló tényezőit, az egyes szereplők feladatait, egymás felé támasztott elvárásait már nem látjuk ilyen tisztán.

Kutatásomban az alábbi kérdésekre keresek választ:

- Milyen piacok működnek a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban?
- Milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyén, a társadalom és a vállalatok számára?
- Mi jellemzi az állami, a civil és az üzleti szférát a szabadidősportban? Melyiknek mi a feladata? Az egyes szféra szereplői megfelelő módon látják-e el feladataikat?
- Milyen kihívások és tennivalók vannak a területen? Hol és hogyan javítható a működés?

A kutatás nagyrészt *exploratív, feltáró jellegű*, amely abból adódik, hogy a témában tudomásom szerint hasonló munka nem készült. Míg más területeken, érett iparágaknál elméletek, írások, kutatások, adatok, adatbázisok sokasága áll a kutatásra vállalkozók rendelkezésére, jelen esetben nagyon kevés forrásból dolgozhattam. Az elméleti részben a meglévő elméleti és gyakorlati írások, gyakorlati példák, mozaikok kerülnek összegyűjtésre, leírásra és kiegészítésre. A saját feltáró kutatásom gerincét 31 kvalitatív mélyinter-

¹ A 3. fejezetben összefoglalom a terület legfontosabb alapvetéseit, tudásanyagát.

² Értelmezésemben a szabadidősport akkor működik jól, ha az országban minél többen sportolnak szabadidejükben, azaz minél több fogyasztónak van igénye a szabadidősportra, és vannak olyan szolgáltatók (egyesületek vagy üzleti vállalkozások), amelyek megfelelő módon ki tudják elégíteni ezen igényeket. Mindennek – az egészséges társadalomnak, a sportpiacok működésének, sőt az utánpótlás-nevelésnek, a hivatásos sportnak is – az alapja a rendszeresen sportolók tömege.

jú képezi és emellett kérdőívek, valamint KSH-adatbázisok (Cég-Kód-Tár és Nonprofit adatbázis) és az interjúk lefolytatása előtt fontos sportdokumentumok elemzését végeztem el. Az eredményeket fókuszcsoportban vitattam meg az interjúalanyaimmal. Ezek azonban csak az első lépések, és még számos kutatásnak kell lezajlania a területen, hogy megfelelő mennyiségű információ álljon rendelkezésre ahhoz, hogy a területet átfogóan, sok részletet bemutatóan lehessen leírni (Karlsson [2009]).

Témaválasztásomat több tényező indokolta. Egyrészt az, hogy a sportgazdaságtani írások nagy része a hivatásos sporttal foglalkozik, *a szabadidősport nem kap kellő figyelmet*. Downward és szerzőtársai még 2009-ben is az elméleti és gyakorlati munkák hiányára hívták fel a figyelmet. Másrészt a sport, *a szabadidősport egyre fontosabb tényezővé válik a társadalomban, és gazdasági súlya is egyre szignifikánsabban jelentkezik*. Már 1985-ben az Európa Tanács országaiban 35-40 milliárd USD³ forgalmi értéket képviselt a sport, amely az összfelvitás 1,5 százalékát tette ki. 1985 és 1995 között Angliában megduplázódott – 5 milliárd fontról 10,4 milliárd fontra nőtt – a felvitások összesített sportra fordított kiadása (Gratton–Taylor [2000]). Anglián kívül az USA-ban, Spanyolországban, Franciaországban és Németországban is több mint 2 százalék a sport hozzájárulása a GDP-hez⁴ (Lera-López – Rapún-Gárate [2007]). Egy 2006-os tanulmány szerint a sport 2004-ben az EU-ban 407 milliárd euró hozzáadott értéket generált, ami az EU GDP-jének 3,7 százaléka volt. E mögött a teljesítmény mögött 15 millió ember, az uniós munkaerő 5,4 százaléka állt, amiben a szabadidősportnak is jelentős része van (Varga [2008]). Emellett a szabadidőnkben való sportolás *társadalmi, gazdasági és egyéni szinten is, sőt a szabadidősport területén működő és a szabadidősporttal kapcsolatba kerülő vállalkozásoknak is értéket teremt*. Valamint vallom azt, hogy *egy nemzet sportjának felemelése hosszú távon a szabadidősportban, a szabadidősport fejlesztésében rejlik*. Ehhez a fejlesztéshez azonban nagyon jól kell ismerni a területet, annak működését, az egyes szereplők feladatait. Nem csak annyit kell tudni mondani – mint amit mindig hallunk – hogy kevés a pénz.

Témaválasztásom talán legmeghatározóbb eleme maradt a végére: *a személyes indíttatás*. Az élet úgy hozta, hogy egy betegség miatt eltöltöttak életem egy nagyon fontos szeletétől, a sporttól, így azt határoztam el, hogy ha gyakorlatban nem is, elméletben tovább

³ A XIII. Európai Sportkonferencia [1995] munkadokumentuma, idézi András [2002].

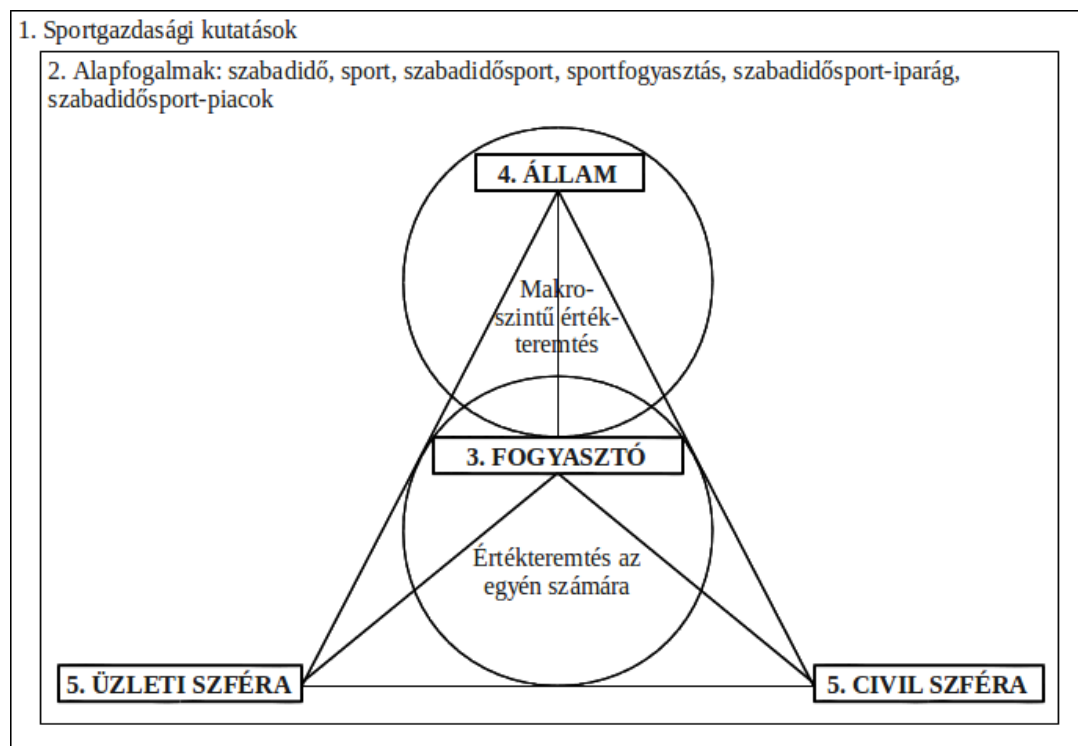
⁴ A sportágazat hozzájárulását a GDP-hez nem egységes metodológia alapján mutatják ki az EU országai-ban, (a sporteszközök, a sportfogadás kezelése nem egységes). Valamint az általánosságban is igaz, hogy nincs egységes fogalomhasználat, fogalomértelmezés, ezért bármely adatot óvatosan kell kezelni.

„űzőm”, így egyetemista koromtól, 2003 óta járom ezt az utat.

Kutatásommal tudományos és gyakorlati szempontból is hasznos kívánok lenni. Egyrészt a Vállalatgazdaságtan Intézet Sportgazdaságtani Kutatóközpontjának tagjaként bővítem a szabadidősport-gazdaságtan csekély irodalmát, másrészt hozzájárulhatok ahhoz, hogy a magyar szabadidősport jól működjön, fejlődjön. Empirikus kutatásommal sikerült néhány kulcspontra, kulcsproblémára rámutatnom, és az állami, a civil és az üzleti szféra egyaránt tud profitálni az eredményekből.

1.1. A DOLGOZAT TÉMAKÖREI, FELÉPÍTÉSE

1. ábra: A dolgozat elméleti témakörei és azok egymáshoz való viszonya⁵



Forrás: saját ábra

Az első részben, a dolgozat „külső” keretként a sportgazdasági kutatásokról írok. A második fejezetben az alapfogalmakról lesz szó: szabadidő- és sport-értelmezésekről, a szabadidősport és a hivatásos sport összehasonlításáról, a szabadidősporthoz kapcsolódó fogalmak értelmezéséről, sportfogyasztásról, szabadidősport-iparágról és szabadidősport-piacokról. A téma szempontjából fontos valamennyi fogalom definiálásra kerül. A har-

⁵ Az ábrán lévő számok a dolgozat egyes fejezeteit jelentik.

madik fejezet a fogyasztói piac bemutatását tűzte ki célul. A fogyasztó a szabadidősport központi szereplője. A szabadidősport (és a szabadidősport-szolgáltató) egyértelműen értéket teremt a fogyasztó számára. Az *egyénnek megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú jótékony hatásai miatt*. Az értékteremtés mellett röviden a fogyasztói szokásokat és a szabadidősport-fogyasztást meghatározó tényezőket is ismertetem. A negyedik fejezet az állam és a szabadidősport kapcsolatát írja le, melynek első része a sport társadalmi és gazdasági hatásairól, azaz a szabadidősport makroszintű értékteremtéséről szól, amihez természetesen nagyban hozzájárul az egyén, a civil szféra és az üzleti szféra is. Az *államnak megéri erőforrásokat fektetnie a szabadidősportba, tekintettel annak tovagyűrűző pozitív gazdasági és társadalmi hatásaira*, ezeket irodalomkutatás alapján mutatom be az elméleti részben, majd az állam szerepeit, feladatait tárgyalom. Ebben a fejezetben kitérek a vállalati szintű értékteremtésre is. Az ötödik fejezetben a civil szféráról írok, majd a sportegyesület és sportvállalat meghatározása, megkülönböztetése után az üzleti alapon működő szolgáltatókkal foglalkozom. Az 1. ábra az elméleti rész témaköreit mutatja. Az elméleti részt követő fejezetek az empirikus kutatás területeit és a módszertant mutatják be: dokumentumelemzést, szekunder adatok elemzését, kvalitatív mélyinterjúkat, kvantitatív online-kérdőívezést és fókuszcsoporthoz tartozó kutatást végeztem el. Empirikus kutatásomban a piacok és az értékteremtés lehetőségei mellett bemutatom az egyes szférákat, (a civil és üzleti szféráról az eddigi tudásunkból még az alapadatok is hiányoznak), az egyes szférák szereplőinek feladatait, elvárásait, kapcsolatait, valamint azt, hogy milyen kihívások, tennivalók vannak a szabadidősport területén. A dolgozatot az összegzés, a kutatás értékelésének szempontjai, valamint a további kutatási irányokra való kitekintés zárja.

A dolgozat a hivatásos sportról nem szeretne szólni⁶. Bizonyos esetekben azonban a felhasznált források együtt kezelik a hivatásos sportot a szabadidősporttal.

Kutatásomhoz a legfőbb elméleti háttérrel a Vállalatgazdaságtan adja (Chikán [2008]). A vállalatgazdaságtan elméleti háttére, kontingencia-elmélete és érintett-felfogása kiemelten fontos számomra. Az értékteremtés, az állam, a piacok és a szervezetek, vállalatok vizsgálata „intézeti örökség”. A vállalatgazdaságtan mellett a közgazdaságtan és a szociológia tudományterületei is megjelennek a dolgozatban. A szabadidősport téma természetesen további tudományterületeket is érint, amikkel azonban nem kívánok foglalkozni: orvostudomány, biológia, pszichológia, neveléstan, edzéstan, pedagógia,

⁶ A hivatásos sportról lásd András [2003] disszertációját és írásait [2002, 2004], és Stocker [2012] disszertációját.

orvostudomány, biológia, pszichológia, neveléstan, edzéstan, pedagógia, filozófia, politika, jog, közigazgatás és turizmus.

A sport mint az egyik legősibb tevékenység, a tudományterületek között az egyik legújabb, legfiatalabb terület (Pitts [2001]). Ez lehetőséget ad arra, hogy akik foglalkoznak vele, építsék, formálják (Chalip [2006]).

1.2. SPORTGAZDASÁGI KUTATÁSOK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

A sport gazdasági jelentőségének megnövekedése teremtette meg a sport gazdasági elemzésének igényét. Az első sportgazdasági témájú írások az 1950-es években születtek Amerikában, majd a 1960-as évek végén Angliában, amelyek a hivatásos sportokkal, jellemzően csapatsportokkal és a ligákkal foglalkoztak (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: Az első sportgazdasági kutatások

| Ország, évszám | Kutató/szerző neve | Kutatási terület |
|--------------------|--------------------|---|
| Egyesült Államok | | |
| 1949 | Topkis | Hivatásos sportok monopol helyzete |
| 1956 | Rottenberg | Baseball játékosok munkaerő-piaci helyzete, ligák működése |
| 1956 | Gregory | Baseball-játékosok munkaerő-piaci helyzete |
| 1964 | Neale | Ligák működése |
| 1971 | El-Hodiri – Quirk | A ligák működésének mikroökonómiai modellezése |
| 1973 | Demmert | A csapatsportágak működése |
| 1974 | Noll | A kormány és az üzleti szféra kapcsolata a sportban, antitröszt elemzések |
| Kanada | | |
| 1969 | Jones | A jégkorong sportág gazdaságtana |
| Egyesült Királyság | | |
| 1969 | Sloane | A futballisták munkaerő-piaci helyzete |
| 1975 | Hart | A futball iránti kereslet Versenyrendszerek |
| 1982 | Bird | |
| 1984 | Jannett | |

Forrás: Andreff – Szymanski [2006] alapján

Az 1985-ben megalapított NASSM (North-American Society for Sport Management, azaz az Észak-Amerikai Sport Menedzsment Társaság) nagy lendületet adott a terület fejlődésének (Pitts [2001]).

A sportmenedzsmentnek két fő megközelítése ismert. Egyes szerzők a sport illetve sportolók menedzseléséhez kapcsolják a fogalmat, mások a sportban jellemző menedzsment

gyakorlatokat értik alatta (Pitts [2001]), én a második értelmezéssel értek egyet. A szakirodalom kezdetben jellemzően a hivatásos sport kutatására fókuszált, nem feltétlenül üzleti megközelítésben, és még ma is többségben vannak az ezzel a területtel foglalkozó írások.

1987-ben a sportmenedzsment irodalom leginkább a testneveléssel és a főiskolai, egyetemi sporttal, a sportolók karrierjével foglalkozott (Pitts [2001]). 1995-ben a *Journal of Sport Management* cikkeinek 65 százaléka még mindig e témákban íródott (Slack [1996]). Még 2000-ben is hasonló volt a helyzet: a testnevelés és a sportolók karrierje volt a fókuszban, és nem a gazdálkodástani kérdések.

A terület fiatal voltából adódóan a sport gazdasági kérdéseivel foglalkozó kutatások nem állnak össze egységes iskolákká⁷, kevés nagy jelentőségű „sporttudós”, „sportgazdász” van, kevés a meghatározó kutatás, írás⁸, és azok is nagyrészt az észak-amerikai kontinensre korlátozódnak.⁹ Costa [2005] a 17 legjelentősebb sportmenedzsment professzorral, az „opinion leader”-ekkel készített delphi-kutatást a terület jelenéről és jövőjéről, ahol a résztvevők közül 8 amerikai, 5 kanadai volt, rajtuk kívül 2 ausztrál és 2 brit került a megkérdezettek közé. A kutatás fő tanulsága az volt, hogy a terület interdiszciplináris, de a más tudományterületeken (gazdálkodástan, vezetés-szervezés, marketing, közgazdaságtan, pszichológia, szociológia, közigazgatás) megszerzett tudás mellett saját tudást is generálni kell, elméleteket alkotni, minőségi kutatásokkal¹⁰, valamint az elmélet és a gyakorlat összekapcsolásával.

Az angolszász kutatások jellemzően klasszikus közgazdaságtani alapokon a csapatban játszott látványsportok közgazdasági problémáit vizsgálják. A kutatások másik meghatározó módszertani hátterét a neok Keynesiánus, neomarxista megközelítés jelenti, a sport nemzetgazdasági szerepének, hatásainak elemzésével (András [2006]).

Henderson [2009] 2007-ig áttanulmányozta, és tartalmi szempontból osztályozta az 1998 óta megjelenő *Sport Management Review* 22 számának cikkei: 10 százalék foglalkozott

⁷ Jól mutatja a terület újdonságát, hogy a *Journal of Sport Economics* első száma 2000-re datálható. Még az 1987 óta megjelenő (NASSM által alapított) *Journal of Sport Management* sem bír túl nagy múlttal.

⁸ A *Journal of Sport Management*-nek mindössze 7 olyan szerzője van, akik a megjelenés és 2002 októbere közötti 15 évben 5-nél többször publikáltak a lapban: Chelladurai (16), Slack (15), Parks (9), Dunylchuk (7), Pastore (7), Weese (7), Armstrong (6) (Quarterman et al., 2006). 2011 decemberéig áttekintve a *Journal of Sport Management* számait, Chelladurai-nak további 10, Slack-nek 5, Pastore-nek 1 cikkét találtam.

⁹ Az ezredfordulón létező 16 szaklapból 13 észak-amerikai alapítású és működésű (Pitts, [2001]), valamint a fent említett szerzők nagy részben ottani egyetemek (Ohio, Alberta, Ontario) professzorai.

¹⁰ A *Journal of Sport Management*-et, a terület első számú szaklapját nevezték meg mint a minőségi kutatások legfőbb fórumát.

elméleti oktatással-kutatással, 30 százalék hivatásos sporttal, 6 százalék szabadidősporttal és 55 százalék szervezeti kérdésekkel (főleg szervezeti struktúra, HR-kérdések) profi és amatőr kluboknál. Pitts [2002] az 1992 óta megjelenő *Sport Marketing Quarterly* 33 számának cikkeit tekintette át, mely szerint 4,5-szer annyi írás foglalkozott a hivatásos sporttal, mint a szabadidősporttal.

Szabadidősport területén a kutatások egy jelentős része – szintén az angolszászok vezető szerepével – egyrészt jellemzően közgazdasági, makroökonómiai nézőpontból a szabadidősport nemzetgazdasági hatásával, másrészt „business economics” nézőpontból gazdasági, menedzsment-kérdésekkel, azon belül az operations management területeivel és az egyes funkcionális területekkel (HR, pénzügy, marketing) foglalkozik¹¹. Egy másik csoport a keresleti oldalt vizsgálja, sportfogyasztást marketing szemszögből vagy szociológiai tanulmányok keretében.

A sportgazdaságtani kutatásokban (lásd 2. táblázat) megtalálhatók a közgazdaságtani elemzés hagyományos szintjei. Makroszinten a sport gazdasági jelentőségét, a nemzetgazdasági jövedelemhez, a foglalkoztatáshoz, a fogyasztói kiadásokhoz való hozzájárulást mérik. Jelentős nemzetközi események (olimpia, vb) hatáselemzései is ehhez a szinthez köthetők. A mikrogazdasági kutatások a piaci működés kérdéseit, a kereslet és kínálat jellemzőit, a szolgáltatásokat és a sportszervezetek működését vizsgálják. A két szint között jelenik meg a mezoszint, mely a sportágak, ligák gazdaságtanával és a játékospiac működési specialitásaival foglalkozik (András [2002]).

¹¹ Lásd például a terület utóbbi években megjelent jelentősebb könyveit a Routledge kiadásában: Oakey – Rhys [2008]: *The Sport and Fitness Sector*; Torkildsen [2005]: *Leisure and Recreation Management*; Westerbeek et al. [2006]: *Managing Sport Facilities and Major Events*; Wolsey et al. [2008]: *HRM in the Sport and Leisure Industry*; Wilson – Joyce [2007]: *Finance for Sport and Leisure Managers*; Green [2009]: *Sports Marketing*; Ferrand – McCarthy [2008]: *Marketing the Sports Organisation*.

2. táblázat: A sportgazdasági kutatások főbb területei

| Vizsgálódási terület | Elemzési szintek | | |
|----------------------|--|--|--|
| | mikro | mezo | makro |
| Hivatásos sport | szolgáltatások jellege, piac szereplőinek viselkedése, sportszervezetek működése | a ligák gazdaságtana, munkaerő-piaci sajátosságok, kartell-problémák | olimpia, piac szabályozásának kérdései |
| Szabadidősport | létesítmények gazdasági kérdései, nonprofit sajátosságok, kereslet meghatározása, externáliák, szolgáltatások vizsgálata | sportágak gazdaságtana, szabadidősport-piacok szabadidősport-iparág | a sport nemzetgazdasági hatása, sportpolitika, szabályozás |

Forrás: Dénes-Misovicz [1994], Nagy [1996] alapján András [2002] *saját kiegészítésekkel*

Az 1. számú melléklet bemutatja a sport(gazdasági) témájú tudományos kutatások magyarországi helyzetét, a jelentős kutatókat, szerzőket, kutatási területeiket és szemléletmódjukat. Az összegzés tartalmazza a gazdasági vonatkozással rendelkező szociológiai témájú kutatásokat is. Ezen áttekintéséből levonható az a következtetés, hogy nem jellemző a gazdálkodástani megközelítésű kutatás a szabadidősport területén. A gazdasági szempontú kutatások és írások – külföldön és Magyarországon is – jellemzően a hivatásos sporttal (leginkább futballal) foglalkoznak. A gazdasági sajtóban is kevés cikket szentelnek a témának¹².

Összefoglalóan az mondhatjuk el, hogy jellemzően sem a tudományos kutatások, sem a gazdasági sajtó nem foglalkozik a szabadidősporttal. Ugyanakkor az elmúlt évtizedekben végbement változások, az emberek szabadidejének növekedése és a szabadidős sporttevékenységek pozitív egyéni, társadalmi, gazdasági hatásai mára szükségessé teszik a terület kutatását.

¹² A Világgazdaság, a HVG és a Figyelő, valamint a Menedzsment Fórum, a négy legjelentősebb gazdasági sajtóorgánium archívumai alapján, 8-9 év cikkeit tekintetem át, 2000 októberétől (a HVG és a Figyelő esetében 2001 júliusától) 2009 júliusáig. A témakör szempontjából fontos, kulcsszavakra vonatkozó keresés eredményeit foglalja össze a 2. számú melléklet.

2. FOGALMAK, KONCEPCIÓK

Az egyértelműséghez szükséges a fogalmak előzetes összefoglalása és tisztázása. Egy olyan területen ez még inkább elengedhetetlen, ahol nincsenek elfogadott, bevett meghatározások. Ebben a fejezetben szó lesz a szabadidő- és sport-értelmezésekről, a modern sport eredetéről, a szabadidősport és a hivatásos sport összehasonlításáról és a szabadidősporthoz kapcsolódó fogalmak értelmezéséről, valamint a sportfogyasztás és a szabadidősport-iparág meghatározásáról. A fejezet végén elméletben bemutatom a szabadidősport piacait.

2.1. SZABADIDŐ-ÉRTELMEZÉSEK

A szabadidő meghatározására számos koncepció, megközelítés létezik. A 3. számú melléklet különböző (történelmi, nyelvészeti, szociológiai, menedzsment és közgazdasági szemléletmódú) megközelítéseket mutat be. Bár egyértelmű definíció nincs, közös pontok vannak, mint a „nem munka” és a szabadság, a szabad tevékenységek. Peterson (idézi Vitányi [2001]) pragmatikus felsorolása (nem végzünk fizetett munkát, családdal és háztartással kapcsolatos feladatokat, nem intézünk személyes ügyeket, nem alszunk) és Dumazedier [1960] meghatározása (személyes fejlődés biztosítása, szórakozás, felüdülés-felépülés) együtt jól leírja, összefoglalja, mi az a szabadidő. Boda – Falussy [1989] szabadon felhasznált idő definíciója szintén kifejező. A szerzők állítása szerint az egyéni szabadidőre jutó összmunkaidő csökkentése alapvető cél, valamint több ország vizsgálatával bizonyították, hogy ez az érték a gazdasági fejlettség növekedésével csökken (Boda – Falussy [1989]). A szerzők állítása szerint a szabadidő mennyisége és a GDP között pozitív korreláció van. Hasonlót állít Min – Yin [2010] is, miszerint bizonyos mértékig a szabadidő mennyisége az ország fejlettségének szimbóluma.

Értelmezésemben a szabadidő a társadalmilag kötött időn és a fiziológiailag kötött időn felül maradó idő, amelyet személyes fejlődésre, szórakozásra, felüdülésre fordíthatunk.

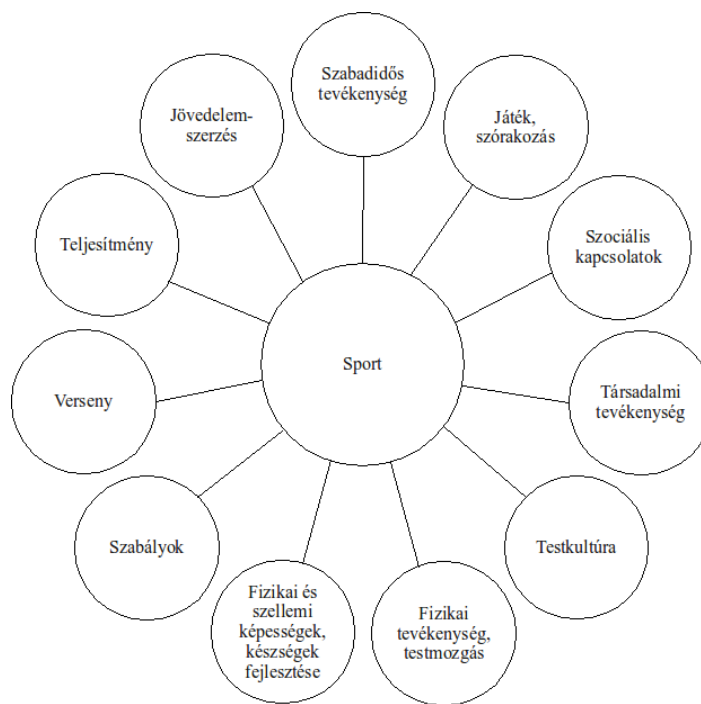
Mull et al. [2005] kilencféle szabadidős tevékenységet neveztek meg, amelyek közül az egyik a sportolás. A sport egyszerre képes a személyes fejlődést, a szórakozást és a felüdülést is szolgálni. A következő alfejezetben a sport fogalmát járom körbe.

2.2. A SPORT DEFINIÁLÁSA

Magyarországon jogi értelemben azok a sportágak minősülnek sportnak, melyeknek van nemzeti szakszövetségük. E körbe tartoznak az olimpiai sportágak, a sakk, a bridzs, valamint azok a sportágak, melyeknek nemzetközi szövetsége tagja a Nemzetközi Sport-szövetségek Szövetségének, az AGFIS-nak.

A 4. számú mellékletben található sport-megközelítések táblázat jól tükrözi a sport fogalmának sokszínűségét, nemcsak korszakok között, de egy adott korszakon belül is. Bár a sport fogalma sokféle módon közelíthető és időben is változó, de léteznek rendszeresen feltűnő, klasszikus elemei, amelyeket a 2. ábra tartalmaz.

2. ábra: Sportfogalmak kulcsszavai



Forrás: saját ábra

A sport egyik általánosan, és általam is elfogadott definíciója: „**Minden fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése vagy különböző szintű versenyeken eredmények elérése céljából**” (Európai Sport Charta [1997]). A versengés képes sportággá alakítani olyan sportokat is, amelyek nem járnak fizikai erőfeszítéssel (szellemi sportok). A sport játék, szórakozás is (Guttmann [1998]), bár Huizinga [1990])

Homo ludens című művében kifejti, hogy a modern társadalmakban a sport, a hivatásos sport mindinkább eltávolodik a játéktól. A hivatásos sport nem szabadidős tevékenység, hanem jövedelmező munka.

Mint minden emberi, kulturális tevékenység, a sport is folyamatosan változik¹³. A sport mai formájának kialakulását a 18. századra tehetjük (Guttmann [1978]). Az elit – aki tanult, volt kellő mennyiségű jövedelme és szabadideje – átvett egyes, korábban önálló funkcióval, szabályokkal rendelkező, meghatározott időpontokhoz kötődő, rituális népi tevékenységeket, amelyeket átalakított, és amelyekhez különféle szabályokat és irányító-testületeket rendelt hozzá.

A 19. században a jövedelem és a szabadidő mennyisége növekedett, ami kedvezett a sportoknak. Angliában a 19. századi polgári liberalizmus szelleme megteremtette a sport-szerűség elterjedésének feltételeit a társadalom minden rétegében. A sport szerepet kapott a nevelésben (energia levezetésében, értékek közvetítésében), sőt egyfajta felemelkedési lehetőséget jelenthetett. Angliában alakultak ki az első sportegyesületek, itt dolgozták ki az edzések tudományos módszereit, és kezdték el a csúcsteljesítmények számontartását. Ezek a 20. század elejére az egész kontinensen elterjedtek.

A 20. században bekövetkezett a szabadidősport és a hivatásos sport szétválása. Ez több okra vezethető vissza. Egyrészt a társadalom szabadideje jelentősen megnőtt, másrészt az egészséges életforma, az egészségtudatosság mind szélesebb körben való elterjedése következtében kialakult a sportnak az egészség megőrzését szolgáló formája, ahol eltűnt a teljesítmény-követelmény, a kemény versengés, és helyette megjelent a rekreációs cél. Egy szűk rétegnél azonban felerősödött a teljesítmény és a kemény verseny kényszere. Így a sport egyrészt a szórakoztató ipar¹⁴ egyik, hatalmas tömegek érdeklődési közép-pontjában álló ága lett, másrészt a szolgáltató ipar részévé vált (Fóris – Bérces, n.a.).

2.2.1. Sport a közgazdász szemével

A sporttevékenységek esetében is meghatározó a cserekapcsolatok vizsgálata. Az informális sport esetében nincs szükség piaci tranzakciókra, így ez a megszokott eszközökkel

¹³ Részletes, az őskorig visszanyúló sporttörténelmi áttekintésemet lásd Szabó [2009].

¹⁴ Érdekesség, hogy Nyerges – Petróczi [2002] szerzőpáros szerint a szórakoztató szerepkör nem csak a hivatásos sportban, hanem a szabadidősportban is megjelenik, ahol az aktív mozgást végző maga szórakoztatja önmagát. Loy [1968] pedig a versenyt nem a szokásos módon értelmezi, szerinte az egyének, csapatok közötti verseny mellett (ami a hivatásos sport egyik fő ismeréve) sportolás esetében versenyezhetünk az élő és élettelen természettel (vadászat, hegymászás) vagy éppen önmagunkkal is, így a szabadidősportnak is fontos eleme a verseny.

gazdaságilag számbavehetetlen, (szükség van eszközökre, felszerelésekre – futócipő, fitness DVD, stb. –, de ebben az esetben a sporttevékenység végzéséhez közvetlen szolgáltatás nem kötődik), a formális sport esetében azonban piaci tranzakciók szükségesek (Dénes [1998]). Fontos kérdés a formális sport vizsgálatánál, hogy mi a csere tárgya: mások sportolása mint szórakoztatás, látványosság, vagy maga a testmozgás. Az első esetben a sportolást végzők döntő többsége számára a sportolásból származó, illetve ehhez kapcsolódó közvetlen jövedelmek a meghatározóak, a sportolás munka, és alapvető célja az előmenetel és az ehhez kapcsolódó többletjövedelem szerzése. A második esetben a szolgáltatás igénybevételének alapvető célja az egészségmegőrzés. (Dénes – Misovicz [1994]). Hasonló megközelítést alkalmazott Nagy [1995]) is, aki két kategóriát különböztetett meg a formális sporton belül: a rekreációs sportot (értelmezésemben ez a szabadidősport) és a hivatásos sportot (lásd 3. táblázat).

3. táblázat: A szabadidősport és a hivatásos sport különbségeinek bemutatása

| | Szabadidősport | Hivatásos sport |
|---------------------------------|---|---|
| A sport | szabadidős tevékenység, fizikai erőfeszítéssel jár, nem szükséges eleme a verseny | munka, hivatás, nem feltétlenül jár fizikai erőfeszítéssel, szükséges eleme a verseny |
| A sportoló célja | szabadidő eltöltés, egészségmegőrzés | jövedelemszerzés, előmenetel |
| A sportoló közgazdasági szerepe | fogyasztó | munkaerő |
| Fogyasztó | a sportoló maga | a szórakozni vágyó közönség |
| Fogyasztó elsődleges célja | egészségre gyakorolt hatás | élvezeti érték |

Forrás: Nagy [1995] alapján András [2002]

A szabadidősport esetén a közgazdasági értelemben vett fogyasztó a sportoló maga. A hivatásos sport fogyasztója a szórakozni vágyó közönség, aki a sport megtekintéséért, a szórakozásáért mint szolgáltatásért fizet. A dolgozat középpontjában a szabadidősport áll, ezért a fogalommal (és a hozzá kapcsolódó fogalmakkal) a következő alfejezetben részletesen foglalkozom.

2.3. SZABADIDŐSPORT-MEGKÖZELÍTÉSEK

A szabadidősport-fogalmak három megközelítés körül csoportosulnak. Egy részük azt emeli ki, hogy szabadidőben, önként, szervezett formában sportolunk, és teljesen kizárja a passzív részvétel lehetőségét. Másik részük a hivatásos sport elemeit (munkavégzés, jövedelemszerzés, teljesítménykényszer) tagadja. Harmadik részük felsorolja a különbö-

ző sporttevékenységeket vagy a sporttevékenység hatásait. A fogalomrendszer nem egységes¹⁵, nagy hiányossága a területnek, hogy nincs egységes fogalomhasználat és fogalomértelmezés.

A sportadminisztráció, a sportpolitika és számos sporttal foglalkozó irodalom sokszor szinonimaként használja az amatőr-, a tömeg-, a szabadidősportot és a rekreációt, valamint a fogalmak palettáját bővíti a fitness és a wellness is. Egy újabb, elterjedőben lévő szabadidősport-fogalom a „sport for all”. A 4. táblázat bemutatja az egyes fogalmak különbségeit, kialakulásuk folyamatát, az irodalom (Wolanska, [1974, idézi Szabó 2002], Polányi [1998], Budai [1999], Goodchild et al. [2000], Berrett [2001], Canmac [2001], Földesiné [2002], Kovács [2002], Szabó [2002], Berrett – Reimer [2005], Bloom et al. [2005], Min – Jin [2010]), valamint különböző sporttudományi konferenciákon elhangzott előadások alapján.

¹⁵ Lásd 5. számú melléklet.

4. táblázat: A szabadidősport területének fogalmai

| Fogalom | Változás | Jellemzője |
|--|--|--|
| amatőr sport | még van verseny, de csak szabadidőben üzik ¹⁶ | nincsenek nézői kiadások |
| tömegsport | politikai háttér, politikai indíttatás a rendszerváltás előtti időszakban, „a sport nem csak a kiváltságosoké”, a sport egyfajta „kötelesség” volt | cél nagy tömegek, a lakosság megmozgatása nagy eseményeken |
| közösségi sport | a tömegsport kifejezés elfogadott szinonimája, erre javasolt lecserélni | |
| szabadidősport | politikai háttér eltűnik, emellett nő a szabadidő és a bevétel, valamint egészségtudatosabbá válás | hasznosan kellene eltölteni a megnövekedett szabadidőt, cél nem a jövedelemszerzés, hanem a kikapcsolódás, aktívan pihenés, felfrissülés, egészségmegőrzés a szabadidőnkben, önként, aktívan (időhöz, szabadidőhöz kötött) |
| „sport for all” = mindenki sportja ¹⁷ | újra ki kell hangsúlyozni, hogy a „sport mindenkié”, mindenki sportoljon | cél a testi-szellemi egészségmegőrzés, helyreállítás, munkavégzőképesség újrateremtése ¹⁸ , életminőség javítása, felüdülés, jó közérzet, jól-lét, minőségi élet elérése, azaz a fizikai és pszichés eredmény, de nem csak a sport által, a szabadidősport a rekreáció része ¹⁹ - rekreációs célú sport (eredményhez, célhoz kötött) |
| (aktív) rekreáció | egyre erősebb egészségtudatosság, és a szolgáltató ipar megjelenése | egészséges életmód, életforma, mozgalom vagy állapot, melynek kulcselemei a mozgás és étkezés, célja az egészségi állapot és a fizikai és mentális teljesítőképesség emelése |
| fitnesz | szolgáltatók iránt egyre jelentősebb fogyasztói igény és kereslet megjelenése | egészség-megőrzési, életvezetési program, amelynek a szépségkultúra, masszázs, természetgyógyászat, gasztronómia, turizmus is része, a teljes testi-lelki jól-lét szolgálatában, a legjobb életminőség elérése céljából (fizikai, érzelmi, szociális dimenziókban) |
| wellness | szolgáltatás-csomagok, programmá fejlődés, komplexitás, életformává válás | |

Forrás: saját koncepció

¹⁶ A szocializmus alatt ismert volt a félamatőrök vagy álamatőrök fogalma, akik valójában hivatásos sportolók voltak.

¹⁷ A „sport for all” fogalma több mint négy évtizedes múltat tekint vissza a nyugati államokban, hazánkban az utóbbi években kezdett elterjedni, a szabadidősport szinonimájaként. Már az 1975-ös Európai Sport For All Egyezmény kimondja, hogy a sporttevékenységhez mindenkinek joga van. Magyarországon az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Sport Szakállamtitkársága kezdte el használni a fogalmat, létrehozott egy „Mindenkori sportja” elnevezésű programot is, melynek keretében a döntően nagy költséghatékonyságú, tömegesíthető és szabadban üzhető mozgásformák fejlesztését célozta meg (Mozdulj Magyarország, Mozdulj Balaton, Kihívás Napja, BSI futóversenyek, Tárt Kapus Létesítmények, Diákolimpia).

¹⁸ A szó eredete a latin recreatio, amelynek jelentése ‘az egészség helyreállítása’.

¹⁹ A rekreációnak különféle irányzatai alakultak ki: outdoor, egészségcélú, élménykereső, teljesítményelvű irányzatok és a sport minden egyes rekreációs irányzatban csak egy részterületet képvisel. Beszélhetünk fizikai, pszichés, szociális, intellektuális, szellemi és kreatív rekreációról is (Kovács, [2002]).

Az amatőr- és tömegsportban nem jellemzőek az üzleti elemek, a szolgáltatók megjelenése, a közösségi sport, a szabadidősport, rekreáció, de főként a fitness és a wellness esetében igen. A fitness és a wellness a szabadidősporton túlmutató fogalmak. A szabadidősport „alterületeként” jelenhet meg a diáksport (vagy iskolai sport), amely esetében szervezett, iskolai keretek között sportolhatnak a diákok, üzleti elemekről szintén nem beszélhetünk.

Felmerült bennem a szabadidősportok kategorizálásának igénye²⁰. A dolgozat további részében az egyes kategóriáknak az értépteremtéshez kötődően lesz szerepük. A célokhoz kötődően az egészségsport és az élménysport kifejezésekkel találkoztam. Az *egészség-sportok*nál a hosszú távon való gondolkodás, a rendszeresség (lásd később a tartós fogyasztási cikk értelmezést), azaz az *egészség és teljesítőképeség megőrzése vagy javítása a fő cél*, itt a futást, kerékpározást, úszást szokták elsőként említeni²¹. Az *élménysportok*nál az *élménykeresés és a pillanatnyi jóérzés a fő cél*, és inkább rövid távon gondolkodnak a szabadidejükben sportolók (lásd később a nem tartós fogyasztási cikk értelmezést). Az élménysportoknál az extrém, a fun és a kalandsportok „alkategóriákat” különböztethetjük meg. Az *extrém sportok* tovább bonthatóak energiafelhasználás-extrémításra (iron-man, szupermaraton, ezeket szokták teljesítménysportnak is nevezni), vagy vélt vagy valós veszélyhelyzet miatti extrémításra (rafting, siklóernyőzés), mindkettőnél *a cél a felfokozott állapot, izgalom, a túlzott adrenalin elérése és a „feladat” teljesítése*. A *fun sportok*nál (gördeszka, szörf, snowboard, strandröplabda, strandfoci és minden rendszeretelenül üzött csapatjáték) egyértelmű *cél a pillanatnyi jó érzés, öröm, élvezet, játék*, a *kalandsportok*nál (pl. bűvármódor) *fő cél a hétköznapiaktól elszakadni, „elkalandozni”*. Mindhárom utóbbi a szabadidősport egy-egy „alkategóriájaként” tekinthető, ahol a kapcsolódás, szórakozás, pillanatnyi élvezetek a fontosak. Az „élménysportok” esetében nem olyan fontos a rendszeresség, mint az „egészség-sportoknál”, ugyanakkor az egészségügyi hatások sem egyértelműen pozitívak, magasabb a sérülések kockázata (főleg az extrém sportoknál), valamint üzésük általában magasabb pénzügyi és időbeli befektetést igényelhet (utazás költsége, ideje, felszerelések költsége). Természetesen nem könnyű minden egyes sportágat egyértelműen bekategorizálni, átfedések is lehetnek az

²⁰ Lásd 6. számú melléklet.

²¹ Ezek az úgynevezett aerob sportok, a „legegészségesebb sportok” (a futás fogyasztó hatású, a biciklizés állóképességet, reflexeket, egyensúlyérzékletet fejleszt, az úszásnál nincs ízületi terhelés, a testtartást, valamint a tüdő, a szív és a keringési rendszer teljesítőképeségét javítják, stb.), amelyeket ha 30-60 percig kis- közepes intenzitással üzünk, hetente többször, sokat tehetünk hosszú távon az egészségünkért. Kramer és Erickson [2007] szerint az aerob sportokat üzőknek a memóriája, a figyelme és más kognitív képességei is fejlődnek, az aerob mozgással az agyi hálózatok közötti kapcsolatok egyre élénkebbé válnak.

egyes alkategóriák között (Min – Yin [2010]). A rendszeresség egy meghatározó tényező, ugyanaz a sport lehet akár „egészségssport” és „élménysport” is (leginkább „fun sport”), annak függvényében, hogy rendszeresen vagy csak egy-egy alkalommal űzzük.

Lehet csoportosítani a szabadidősportokat az űzés helye szerint is, itt beszélhetünk teremssportokról (indoor), amelyek létesítményhez kötöttek, és outdoor, természeti sportokról, amelyek tovább bonthatóak szárazföldi, vízi és levegőben űzhető sportokra (Zhou et al. [2000], idézi Min – Yin [2010]). Beszélhetünk egyéni és csapatsportokról (ahogy a hivatásos sport esetében is). Vannak bizonyos sportágak, amelyek üzleti alapon képesek működni, üzleti alapon működő szolgáltatókat veszünk igénybe, és vannak olyanok, ahol nem.

Szeretnék kitérni az angol nyelvű megfogalmazásokra is. A „*public sports*” (ritkábban „*mass sports*”), többnyire a helyi önkormányzat által biztosított sportlehetőségeket jelenti, amelyek a teljes lakosság számára elérhetőek, köztereken, parkokban, önkormányzati létesítményekben. Nekünk a magyarban nincs pontosan ezt kifejező szavunk. A „*community sports*” alatt (magyarul talán közösségi sportnak fordítható, de mi magyarok nem ezt értjük közösségi sport alatt) az angol helyi közösségek által saját maguk számára szervezett sportot érthetjük. Minden ide tartozik, ami önkéntes alapon szerveződik, legyen akár szabadidőssport, akár hivatásos, akár amatőr sport. A „*participation sports*” (magyarul részvételi sportnak fordítható, igazából ez jelenti a szabadidőssportot) a fogyasztónak a sportban való aktív részvételére utal. A „*recreation sports*” (rekreációs célú sport) olyan szabadidős sporttevékenységet jelent, ahol a sportoló célja fizikai állóképességének optimális szinten tartása, egészségének, munkavégzőképességének megőrzése, javítása, helyreállítása („egészségssport”). A „*leisure sports*” (szabadidőssport) esetében az elsődleges cél a kikapcsolódás, a szórakozás. A „*social sports*” (társasági sport) esetében egy kis közösségen belül önszerveződő, csapatépítő, például munkahelyi sportról van szó. A „*Sport for all*” fogalma a community sport fogalmához áll közel, de nem csak a helyi közösség, hanem az egész társadalmi közösség számára elérhető szabadidőssportokról van szó (Király [2011]).

Értelmezésemben a szabadidőssport szabadidőben önként végzett, rendszeres és nem rendszeres fizikai testmozgás, az aktív rekreáció része, amelynek célja a teljesítőképeség és egészség megőrzése vagy helyreállítása, valamint a kikapcsolódás, szórakozás, a testi-lelki jóllét érzésének elérése mind a sportolás időtartama alatt, mind utána. Sportolhatunk üzleti alapon működő szolgáltatóknál, álla-

mi/önkormányzati/közösségi létesítményekben, parkokban, civil szervezetekben (egyesületekben) vagy akár otthon is.

A szabadidősport-fogyasztás előfeltételei lehetnek (Budai [1999]): megfelelő mennyiségű szabadon felhasználható idő, megfelelő életszínvonal, pénz és megfelelő szemlélet. Laki és Nyerges [2004] hasonlóan eme három tényezőt emelte ki. Véleményem szerint a megfelelő szemlélet a legfontosabb tényező a szabadidősport-fogyasztása esetében, (amit sokkal nehezebb operacionalizálni és mérni, mint az idő vagy a pénz faktort). Pataki [2007] a magyar fiatalok sportolásáról írt munkájában szintén ezen tényezőket vizsgálta, és azt állapította meg, hogy a szemléletmód közvetlenül hat az aktív szabadidős sportfogyasztásra való hajlandóságra, a pénz csak közvetetten hat rá. A fizikai inaktivitás nem magyarázható közvetlenül a szabadidő hiányával sem. Paár [2010] kutatásai alapján a sportfogyasztási kiadások luxusjóságnak minősülnek Magyarországon. Összességében azt mondhatjuk, hogy megfelelő gazdasági és társadalmi környezetben tudjuk könnyen az egyik legértékesebb erőforrásunkat, a szabadidőnket szabadidősport-fogyasztásra fordítani.

A következőkben a sportfogyasztás fogalmát járom körbe, valamint a szabadidősporthoz köthető elemeit rögzítem.

2.4. SPORTFOGYASZTÁS

Dénes – Misovicz [1994] meghatározása szerint a sportgazdaságtan a sportjavak és szolgáltatások előállításában, elosztásában, a cserében és fogyasztásban felmerülő döntési alternatívákkal és e döntések megvalósításának társadalmi környezetével és következményeivel foglalkozik. András [2003, 2004] szerint üzleti működésről beszélünk a sport esetében, ha a működést biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják, azaz képes a sportszervezet olyan szolgáltatást nyújtani, ami egyszerre teremt értéket a fogyasztóknak, az ügyfeleknek és a tulajdonosoknak. A fogyasztónak és az ügyfélnek az jelent értéket, amiért hajlandó fizetni (például a sporttermékekért, szabadidősport-szolgáltatásért).

A sporttermék részeit a következő elemek jelentik, mind a hivatásos, mind a szabadidősport esetében (lásd Mullin et al. [1993], Hoffmann [2000], Shank [2002]):

- tárgyasult, fizikai jellemzőkkel rendelkező tárgy (pl. sportcipő),
- szolgáltatás (pl. aerobic óra),
- személy (pl. aerobic edző),

- szervezet (pl. Andi Fitness Stúdió),
- hely/helyszín (pl. Sporttemplom),
- eszme, imázs (pl. egészség, fittség).

A kínálati oldalon a sportolás, a sporttárgyak, a sportesemény, és a sporthírek állhatnak, mindegyik köthető a szabadidősporthoz. A sport fogyasztói vagy ügyfelei a következő csoportok lehetnek:

- az egyén, akinek nézőként vagy résztvevőként lehet igénye a sportra, szabadidő-sport esetében résztvevőkről beszélhetünk (fogyasztó)
- a szponzor/támogató, aki a sport finanszírozásában üzleti vagy más alapon vesz részt (ügyfél)
- a média, amely a sportesemény közvetítése iránt érdeklődik (ügyfél), (napjainkban még a szabadidősport területén elenyésző, főleg nem jellemző Magyarországon).

A megfogható sporttermékek közül a legfontosabbak: belépőjegy, sportlétesítmények tárgyi környezete, sporteszközök, sportruházat, sportlábbeli, márkázott emléktárgyak. Mivel a sportfogyasztás jellemzően sportszolgáltatás igénybevételét jelenti, a megfogható elemek is kiegészülnek a használat során olyan élményekkel, illetve szolgáltatásokkal, amelyekkel együtt alakul ki a sportfogyasztás egésze. A megfoghatatlan sportszolgáltatás legfontosabb elemei a következők: sportesemény, sztárok, sportszervezet, klubok, személyzet, imázs (Hoffmann [2000], Neulinger [2007]), amelyek közül a szabadidősport-hoz jellemzően a sportesemény, a sportszervezet, klubok, személyzet, imázs kapcsolható.

A sportfogyasztás a következő formákban nyilvánulhat meg (Hoffmann [2000], Neulinger [2007]):

- részvétel sportversenyen, mérkőzésen nézőként,
- sportközvetítés figyelemmel követése rádióban vagy televízióban, sportsajtó olvasása,
- részvétel játékosként sporteseményen, mérkőzésen,
- aktív részvétel szabadidős sporttevékenységben,
- sport témájú számítógépes játékokban való részvétel vagy bekapcsolódás online sport chat fórumokba,
- sporteszközök vásárlása,
- sport-emléktárgyak vásárlása.

A részvétel akkor a legaktívabb, ha az egyén magában a sportolásban, azaz a fizikai aktivitásban vesz részt. Ezt úgy teheti, ha szabadidejében vagy hivatásszerűen sportol. Ha aktívan részt vesz szabadidős sporttevékenységben – főleg ha formális keretek között –, akkor valamilyen formában biztosan van kapcsolata a szabadidősport-iparággal. Napjainkra ugyanis a sport, a valamikori egyértelműen civil tevékenység, összetett, folyamatosan változó és jelentős üzleti lehetőségeket rejtő iparággá fejlődött. A következőkben a szabadidősport-iparágot, valamint a szabadidősport-piacokat mutatom be röviden András alapján [2003, 2004].

2.5. SZABADIDŐSPORT-IPARÁG, SZABADIDŐSPORT-PIACOK

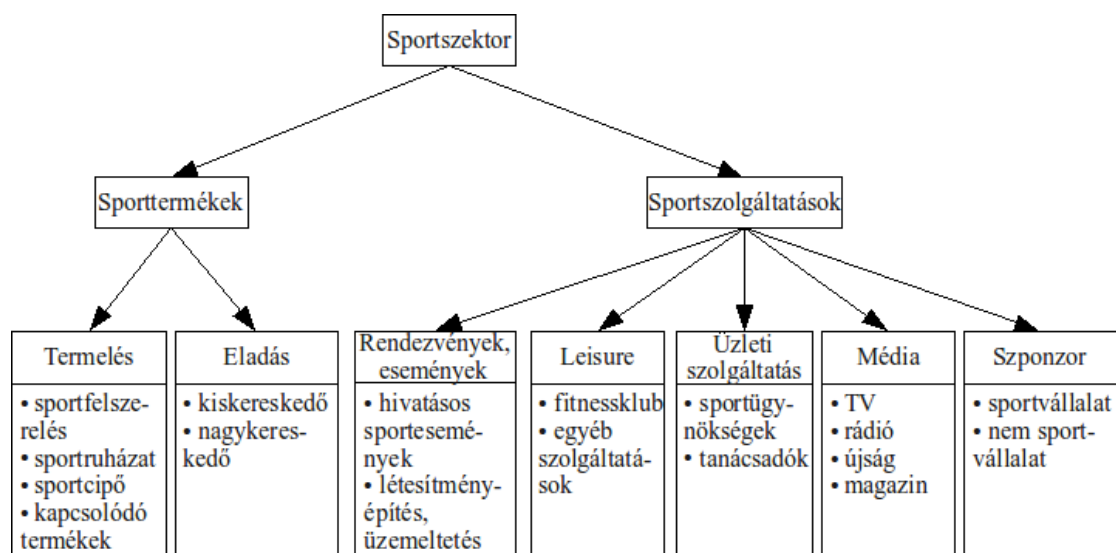
Parks et al. [2007] értelmezésében minden olyan szervezet a sportiparág része, amely sporttal kapcsolatos terméket, szolgáltatást, helyszínt, személyt vagy ötletet kínál a fogyasztóknak. Ezen definíció alapján **a szabadidősport iparág olyan szervezeteket ölel fel, akik a szabadidősporthoz kapcsolódó termékeket, szolgáltatásokat, helyszíneket, személyeket vagy ötleteket kínálnak.** Ez az iparági értelmezés a porteri értelmezésnél (ahol az iparág az egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket előállító vállalatok csoportja) jóval tágabb értelmű, és tartalmazza a kiegészítő, kapcsolódó termékek, szolgáltatások előállítóit, forgalmazóit is.

Parks et al. [2007] a szabadidősport-iparágot – termék és vevő alapon – három részre bontották:

- teljesítmény szegmens: a szabadidősport szempontjából fontos szereplők az üzleti alapon működő szabadidősport szolgáltatók és a nonprofit szervezetek,
- termék, szolgáltatás szegmens: fontos szereplők a sportfelszereléseket, sportruházatot gyártók, forgalmazók, a szabadidősport-szolgáltatásokban résztvevő kiegészítő szolgáltatásokat nyújtók (pl. létesítményhez kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtók),
- promóció szegmens: merchandisinghoz, szponzorációhoz, eseményszervezéshez, médiához kapcsolódó vállalatok.

Gratton és Taylor [2000] modelljében (lásd 3. ábra) a hivatásos sporteseményeket leszámlítva valamennyi tényező releváns a szabadidősportot illetően is, bár a média megjelenése a szabadidősport esetében nem olyan jelentős, mint a hivatásos sportnál.

3. ábra: Gratton – Taylor sportiparág-modellje



Forrás: Gratton – Taylor [2000] alapján

Parks et al. [2007] egy másik modelljükben az iparág fő szereplőiként az iskolai, közösségi (önkormányzati), az amatőr és hivatásos sportklubokat, a szabadidősportra lehetőséget nyújtó üzleti szolgáltatókat, valamint egyéb szolgáltatásokat nyújtó (pl. eseményeket szervező) vállalatokat nevezték meg, és hat „mellékszereplőt” definiáltak: szabályozó és adminisztratív szervezetek, sporttermék (sporteszköz, sportfelszerelés) előállítók és forgalmazók, létesítmény építők, média, tanácsadók (marketing, média, PR, pénzügyi), állam és önkormányzatok szervei.

A szabadidősport-iparág szereplői a szabadidősport-szolgáltató érintettjeiként²² is értelmezhetők. A szabadidősport-szolgáltatók működésük során számos gazdasági és egyéb társadalmi szereplővel kerülnek kapcsolatba. A környezet számtalan szereplői közül elsősorban azok fontosak, melyek a vállalattal tartós, lényeges és kölcsönös kapcsolatban állnak (Chikán [2008]). Ezeket nevezi a szakirodalom érintetteknek. Ez a kapcsolatrendszer egy olyan háló, melynek minden csomópontja egyaránt jelentős és ezeken keresztül kapcsolódik be a sportszervezet a társadalomba, illetve a gazdaságba.

Az érintettek között szereplő fogyasztókat, játékosokat, szponzorokat és médiát (utóbbi kettő tulajdonképpen nem fogyasztó, hanem ügyfél), valamint a merchandising termékek forgalmazóit András [2003, 2004] a hivatásos sport esetében piacokként értelmezte. András [2003, 2004] speciális értelmezésben a labdarúgáshoz kapcsolódó piacok alatt érti

²² Bemutatásukat, jellemzőiket lásd Király [2010].

mindazon forrásokat, amelyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságoknak bevétele származik.

Gratton – Taylor [2000] és Parks et al. [2007] modelljeit és András munkáit [2003, 2004] alapul véve, kiegészítve, a szabadidősport esetében a következő piacokat különböztetjük meg: a hivatásos sporthoz hasonlóan elméletileg itt is létezik *fogyasztói piac, szponzori piac és merchandising piac*, ezen felül a *sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca* és a *sportszakember piac*²³.

A szabadidősport piaci nem tisztán egy szabadidősport-szolgáltató bevételi forrásai, és az is előfordulhat, hogy nem üzleti alapon működő szolgáltatóhoz kapcsolódnak. Bevételei forrást közvetlenül a fogyasztói, a szponzori és a merchandising piac jelenthet, közvetve pedig a sportszakember piac. A sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca legtöbb esetben nem a sportszolgáltatónál jelent bevételeket, kivéve abban az esetben, ha stratégiai szövetség, vagy valamilyen megállapodás van a gyártó vagy forgalmazó és a szolgáltató között. A fogyasztói piac részletes elemzése előtt röviden bemutatom azt a négy piacot (András [2003, 2004]), amelyek egyértelműen üzleti lehetőségeket rejtenek a szabadidősport esetében²⁴.

2.5.1. Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

A szabadidős sportolási lehetőségek szolgáltatói számára a sportszerek és felszerelések, valamint a sportruházat gyártói szállítóként jelennek meg. Kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok mellett marketinglehetőségeket látnak a beszállításban, nő az ismertségük, forgalmuk, javulhat az imázsuk, a társadalmi felelősségük megítélése, és ezáltal növekedhet a márkaértékük is. Olyan inputokat nyújtanak a kínálat szereplői számára, melyeket felhasználnak a szabadidős sportszolgáltatások előállításánál.

A sportszerek és -felszerelések, valamint a sportruházat gyártói közvetlenül a fogyasztóknak is értékesítik termékeiket. Ez a piac nagyon szoros kapcsolatban áll a szabadidős sportolási szolgáltatások piacával, hiszen a szabadidősport és a sportszer, sportruházat egymással kiegészítő viszonyban van. Ha nő a szabadidőben végezhető sportszolgáltatá-

²³ Utóbbi két piacot érdemes lehet a hivatásos sport esetében is átgondolni, ahogy a „*létesítmények piacát*” is: a létesítmények építése, építtetése és üzemeltetése elméletileg létezik, és a szabadidősport mellett a hivatásos sportban is egyre inkább relevánssá válik, persze meg kell jegyezni, hogy a legtöbb létesítményt ma még mindig az önkormányzatok próbálják fenntartani. Az üzleti alapon működő létesítmények bevételeit (pl. tenispályák) a fogyasztói piac „termeli”.

²⁴ A piacok részletesebb elemzése és magyar jellegzetességeik kiemelése az empirikus kutatásom eredményeinél olvasható.

sok iránti fogyasztói igény és kereslet, akkor a sportfelszerelések, sportruházat iránt is nőni fog, azaz származtatott keresletről beszélhetünk. A keresletet nagyban befolyásolja a termékek ára, minősége, valamint a márka értéke a fogyasztók számára és a fogyasztói hűség.

2.5.2. Sportszakemberek piaca

A szabadidősport-szolgáltatók által alkalmazni kívánt szakember vagy épp külső tanácsadó semmiben nem különbözik egy bármilyen más, átlagos munkavállalótól, neki is a képzettsége, képességei, jellemzői, tulajdonságai határozzák meg munkaerő-piaci értékét az oktatásban, szervezésben, tanácsadásban.

A sportszakember alkalmazottként (sportedző, sportoktató, instruktor, sportszervező, sportmenedzser) belső érintett, tanácsadóként külső érintett a sportszolgáltatónál. Magyarországon a különféle sportok oktatói mellett újabb szakmák jelentek meg, úgymint a rekreáció-szervezés és egészségfejlesztés, vagy épp a sportszervezés. MSC szintű BCE-SE képzésben folyik a sportmenedzser képzés.

2004. augusztus 1-től, a minőség biztosítása érdekében, csak államilag elismert végzettséggel lehet sportoktatói tevékenységet folytatni, amelyet akkreditált intézmények adhatnak²⁵. A sportszakember képzésben előrelépést jelentett, hogy 2010-től az OKJ-s képzések keretében 3 helyett 12 szakképesítés volt elérhető a szabadidősportban. 2012. áprilisában újabb változás történt az OKJ-s képzési rendszerben, mely szerint alapképesítések a sportedző és a fitness-wellness instruktor, rész-szakképesítések a sportoktató, a fitness instruktor, a csoportos fitness instruktor, a fitness-wellness asszisztens és az aqua tréner, ráépülések a személyi edző és a táncinstruktor. Ezeken kívül sportszervező, sportmenedzser képesítést is lehet szerezni a szabadidősport területén OKJ-s képzésekben.

A sportszakember piachoz tartoznak a tanácsadók is, akik segíthetnek, ha egy üzleti alapú szolgáltatót szeretnénk nyitni, működtetni (pénzügyi, marketing, média tanácsadás), vagy egy-egy eseményt megszervezni. (Az eseményszervezők is a szakemberpiac részei).

2.5.3. Szponzorok piaca

A szponzorálás a felszerelésekre kötött szerződések kapcsán jelent meg a hivatásos

²⁵ A legjelentősebb akkreditált intézmények listáját lásd a 7. számú mellékletben.

sportban, és az 1970-es évektől vált általánossá, jelentőssé. A szponzorálás egy kétoldali üzleti kapcsolat, mindkét fél számára jogokkal és kötelezettségekkel. „A szponzorálási szerződésben a szponzor természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet arra vállal kötelezettséget, hogy pénz vagy természetbeni szolgáltatás útján támogatja a szponzorált sportolót, sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület sporttevékenységét, a szponzorált pedig lehetővé teszi, hogy sporttevékenységét a szponzor marketingtevékenysége során felhasználja.” (2004. évi I. törvény a sportról, 35§ 1. bekezdés).

A vállalatok különböző célok, motivációk miatt szponzorálják a sportot (Meenaghan [1983, 1984], Irwin – Assimakopoulos [1992], Sandler – Shani [1993], Pope [1998], Bennett [1999] alapján):

- vállalati célok miatt: goodwill, hírnév, imázs építése, társadalmi felelősségvállalás, kapcsolatépítés a célcsoporttal,
- termékkel kapcsolatos célok miatt: termékbevezetés, termékpozicionálás, referencia, márkatudatosság, lojalitás építése,
- értékesítéssel kapcsolatos célok, értékesítési volumen növelése miatt²⁶,
- médiamegjelenéssel kapcsolatos célok miatt,
- hospitality, azaz az üzleti partnerekkel történő kapcsolatépítés miatt,
- személyes célok miatt: ismertség, elismerés, felelősnek lenni, de még inkább személyesen kedvelt sportág vagy sportoló támogatása.

Magyarországon sportszponzorációval Vályogos – Misovicz [1994], Kassay [1998, 2003], Fazekas – Nagy [2000], Hoffmann [2000, 2007], Berkes [2008], Ács [2010] foglalkoztak, a fókuszban a hivatásos sport állt. Motivációként náluk is a felsoroltak kerültek elő.

A szabadidősport esetében sportszervezetet (sportegyesületet vagy sportvállalatot), sportszövetséget vagy egy adott eseményt szponzorálhatnak a vállalatok, amelyben üzleti lehetőséget látnak. Egyrészt demonstrálják, hogy társadalmilag felelősek, javítják a róluk kialakuló imázst, másrészt növelik ismertségüket. Az ismertség növelése mellett értékes a sporttal kapcsolatos képzettársítás lehetősége, főleg, ha a célcsoport megegyezik. Érték a vállalatok számára, hogy szponzorált esemény által könnyebb a célcsoport elérése.

²⁶ Néhány szerző (Sandler – Shani [1993], Pope [1998]) ezt és az előző célt összevontan marketing céloknak nevezi, van olyan szerző (Irwin – Assimakopoulos [1992]), aki pedig a termékkel kapcsolatos célnak tekinti az értékesítés növelését.

2.5.4. Merchandising piac

A merchandising az amerikai filmiparban fejlődött ki, de gyorsan elterjedt a sport területén is. Jellemzően a logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékos neve, aláírása, képe) ellátott termékek eladását jelenti. Az 1980-as évektől vált tömegessé, főleg a hivatásos sportban. Egy merchandising termék elősegítheti a vevői igények felkeltését. Segíti az áru, a szolgáltatás értékesítését, márkáépítést, a reklámtevékenység kiegészítéseként is szolgál. PR-eszközként imázsjavító. A szolgáltatás-csomag részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségének megítélését. Fontos szerepe lehet a szponzorokkal való kapcsolatokban. Segítheti a nem megfogható szolgáltatás megfoghatóvá tételét (András [2003]).

Napjainkban egy-egy utcai futóversenyen vagy üzleti alapon működő szolgáltatónál megjelenhetnek ezek a termékek, melyeknek „márkaértékük”, vagy még inkább „hírértékük” van, és az ár mellett az egyes fogyasztók elkötelezettsége határozza meg megvásárlásukat.

A négy piac rövid ismertetése után a következőkben az ötödik piacot, a fogyasztói piacot mutatom be. Véleményem szerint a fogyasztók, az állam, a civil szféra és az üzleti szféra, eme négy érintett csoport kiemelten fontos szerepet játszik a szabadidősport működésében, és a dolgozatom további részében ezen szereplőkkel (érintettekkel) kívánok hangsúlyosan foglalkozni.

3. A FOGYASZTÓI PIAC

A legfőbb érintett a fogyasztó, a legfontosabb piac a fogyasztói piac. Ez az egyedüli olyan piac, amiről sokat tudunk, ami sokat kutatott, az előző négyről tudomásom szerint még nem készült hazánkban átfogó kutatás a szabadidősport területén.

Fogyasztó nélkül nem működik a szabadidősport, fogyasztó nélkül nincs szolgáltatás. Az alapszolgáltatás tárgya megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív élmény, ahol egyidejűleg történik a termelés és a fogyasztás. A szolgáltatás minősége kiemelt jelentőséggel bír. Emellett a sportfogyasztást még számos tényező befolyásolja, amelyeket a 3.3. alfejezetben ismertetek.

Kiemelt tényező lehet a sportfogyasztásban a szolgáltatók (és események) igénybevételének közvetlen és közvetett költségei. Közvetlen költség a belépő ára, közvetett pedig a

helyszínre történő eljutás, a parkolás, az esetleges egyéb fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem mással, például munkával töltjük. Az **egyénnek azonban megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú értékteremtő, jótékony hatásai miatt.** A következő alfejezetben ezekről írok.

3.1. MILYEN ÉRTÉKEKET TEREMT A SZABADIDŐSPORT AZ EGYÉN SZÁMÁRA?²⁷

Dénes [2009a] számításai szerint 2003 és 2007 között Magyarországon a háztartások sportfogyasztásának aránya az összkiadásból mindössze 0,22-0,26 százalékot tett ki. Ugyanekkor a francia adat több mint 6-szor ennyi volt. Sportszolgáltatásokra a kiadások 16,5 százaléka jutott a magyaroknál, 40 százalék a franciáknál. Mindezekkel párhuzamosan a magyar emberek átlagosan életéveik 13 százalékát betegen élik (Vass-Molnár [2007])²⁸, Magyarországon a születéskor várható élettartam jelentősen alacsonyabb, mint a nyugati országokban, 2008-ban férfiak között 70 év, nőknél 78 év (átlag: 74,23 év) volt. Ugyanebben az évben az EU átlaga: 79,31 év volt (WHO [2010]). Magyarország ott van a 10 legelhízottabb ország között, a hetedik helyen (OECD [2007]). Az EUROSTAT [2011] legfrissebb adatai szerint Európában a magyar férfiak állnak a harmadik helyen elhízottságban (Máltát és Nagy-Britanniát követve), a magyar felnőtt férfi lakosság 21,4 százaléka túlsúlyos. A nőknek „csak” 18,8 százaléka, ezzel ötödikek. Az élmezőnyben vagyunk a TV előtt töltött időt tekintve is.

Az egy főre jutó vásárlóerő-paritásra korrigált nemzeti össztermék és a születéskor várható átlagos élettartam összefüggésének vizsgálata szerint a magyar lakosság egészségi állapota nem éri el azt a szintet, ami az ország gazdasági-társadalmi helyzete alapján elvárható lenne. Hazánk népességének születéskor várható élettartama 3 évvel marad el az egy főre jutó vásárlóerő-paritással (PPP) korrigált bruttó hazai termék, illetve az egészségügyre költött összeg alapján prognosztizálható élettartamtól (OECD [2009]).

A civilizációs ártalmak (mozgásszegény életmód, stressz, környezeti ártalmak, túlfogyasztás, elhízás, alkoholfogyasztás, dohányzás) következtében egészségi állapotunk mind fizikai, mind szellemi értelemben romlik. Ellenálló- és alkalmazkodóképességünket fejlesztenünk kell, amihez az egyik legfontosabb eszközünk a sport.

²⁷ Lásd még Goodchild et al. [2000], Nana et al. [2002], Bloom et al. [2005], Mull et al. [2005], Chalip [2006], Downward et al. [2009], Henderson [2009], Lechner [2009].

²⁸ Lásd részletesebben Földesiné [2008].

Ha a sportolás célja a *testi és lelki egészség megőrzése*, akkor egyfajta tartós fogyasztási cikként értelmezhető a sport²⁹ (Nagy [1996]). A rendszeres sportolás ugyanis a jelenben és a jövőben egyaránt hozzájárul az egészség és a jó közérzet kialakulásához és megőrzéséhez, valamint a hosszú élethez (egészség-modell (Glanz – Rimer [1995], idézi Henderson [2009])). Pozitív hatások lehetnek: *testi egészség megőrzése*³⁰, *lelki egészség megőrzése*³¹, *szellemi frissesség fenntartása, szellemi és fizikai munkavégzőképesség növekedése, pozitív önkép kialakulása, testsúlykontroll*³², *jellem és akarat erősítése, javítása, jó közérzet elérése*.

A sport *olyan készségeket, képességeket fejleszt, amelyek mind a munka, mind az élet egyéb területeire transzferálhatóak*. Ehhez a megközelítéshez számos elméleti modell kapcsolható, úgymint: tervezett viselkedés, szociális-kognitív, önfejlesztő, elköteleződés és önmeghatározás modellek (Henderson [2009]). Mocsai [2009] a képességeket négy csoportra bontotta: motivációs, teljesítőképeség növeléséhez kapcsolódó, „ellazulás” és érzelmi intelligencia fejlődése, és mindenhol számos fejleszthető képességet sorolt fel. Angliai diákok körében végzett felmérés eredményei szerint a rendszeresen sportoló diákok jobb tanulmányi átlaggal bírnak, kevesebbet lógnak, és jobban viselkednek (Oakley – Rhys [2008]). A szabadidősport *nevelő* funkcióval is bír.

A szabadidősport természetesen nemcsak az egészségmegőrzést segíti elő, hanem *élvezetet, izgalmat, örömet és jól-lét érzést* is nyújthat fogyasztójának³³. Ezen előnyei csupán a sportolás időtartamára korlátozódnak, azaz ebben az esetben a szabadidősportot nem tartós fogyasztási cikként értelmezhetjük (Nagy [1996], Downward et al. [2009]). Ide tartozhat: *a játék öröme, a verseny öröme, a győzelem öröme, az élvezet, az izgalom, a kikapcsolódás, a felszabadulás, az elszakadás a hétköznapiaktól, a pillanatnyi jól-lét érzése, valamint annak öröme, hogy együtt vagyok a családdal, barátokkal* (lásd élvezet-modell,

²⁹ Ide kapcsolódik a korábban bemutatott egészségsport kifejezés.

³⁰ Tudományosan bizonyított, hogy a rendszeres fizikai aktivitás csökkenti a szív- és érrendszeri megbetegedések előfordulási gyakoriságát. Javítja a glükóz-anyagcserét, csökkenti a testzsírt és a vérnyomást, ezáltal mérséklődik a kardiovaszkuláris betegségek és a II. típusú cukorbetegség kialakulásának kockázata. Lásd még pl.: Hollmann et al. [1981], Lüschen et al. [1993], US Department of Health and Human Services [1996], Weiss-Hilscher [2003], őket idézi Lechner [2009], Oakley – Rhys [2008]. Több mint 1500 tudományos írás született 1990 óta, amely a fizikai aktivitás és az egészség kapcsolatát vizsgálja (Nana et al., [2002]).

³¹ A rendszeres testmozgás kedvező hatású a depresszióra és a szorongásra, segít csökkenteni a különböző mentális egészségügyi rendellenességeket (Goodwin [2003], Balogh et al. [2008], idézik Ács et al. [2011]).

³² Az Amerikai Egyesült Államokban végzett 10 éves megfigyelés során az alacsony intenzitású fizikai aktivitású életvitelt folytató férfiak és nők között háromszor nagyobb volt az elhízottak aránya, mint az aktív kontrollcsoportban (Téglásy [2006]). Lásd még: Lakdawalla – Philipson [2007].

³³ Ide kapcsolódik a korábban bemutatott élménysport kifejezés, az extrém, a fun és a kalandsport alkategóriákkal.

(Henderson – Ainsworth [2000], idézi Henderson [2009]) és szociális közeg elmélete, (Seefeldt et al. [2000], idézi Henderson [2009]). A tartós és nem tartós hatásokat sok esetben nem lehet szétválasztani, együtt jelentkeznek.

Azokat a sporttevékenységeket, amelyek alkalmasak a sportoló egészségének javítására, valamint megőrzésére, nemcsak tartós fogyasztási cikként, hanem tőkejószággként is felfoghatjuk (Nagy [1996], Lechner [2009], Downward et al. [2009]). Ebben az esetben nem konkrétan az egészségre gyakorolt hatás jelenti a sportolás hasznát, hanem az, hogy *a jobb egészségi állapotban lévő ember nagyobb teljesítményre képes, megbízhatóbb munkaerőként jelenik meg a munkaerőpiacon, ami közvetve nagyobb jövedelem, magasabb életszínvonal elérését eredményezheti*³⁴. A jobb egészségi állapot további előnye, hogy *csökkennek az egészségügyi kiadások*. Gémes 2009-es munkájában a Hungarostudy 2002-es országos reprezentatív (n=12634) egészségfelmérésének adatbázisát felhasználva azt bizonyította, hogy az inaktív életmódot élők körében (akik egyáltalán nem sportolnak) gyakrabban fordult elő, hogy nem tudták ellátni munkájukat, illetve többet voltak betegállományban. Szintén többet voltak kórházban az inaktív életmódot élők az aktívakkal összehasonlítva (idézi Ács et al. [2011]).

Az alfejezetet Henderson [2009] alapján készített 5. táblázatommal zárom, amely az irodalomban előforduló „szabadidősport-modelleket” tartalmazza, a sportolás okainak, előnyeinek felsorolásával. A táblázatot kiegészítettem azzal, hogy miként értelmezhető a szabadidősport az adott modellben, azaz tartós fogyasztási cikként, nem tartós fogyasztási cikként vagy tőkejószággként.

³⁴ Lechner [2009] 1984-2006-os német paneladatokon empirikusan bizonyította a fizikai aktivitás hatását a jövedelemre, átlagosan havi 100 eurós többletbevételt jelent a sportolás.

5. táblázat: Szabadidősport-modellek, okok, hasznosságok

| „Szabadidősport”-modellek az irodalomban | Szerző(k) | A sportolás okai, előnyei | A szabadidősport mint |
|--|--------------------------------|---|---|
| „Egészség-modell” (Health Belief Model) | Glanz – Rimer [1995] | Betegségek elkerülése, egészségből adódó előnyök | Tartós fogyasztási cikk |
| „Tervezett viselkedés-modell” (Theory of Planned Behavior) | Ajzen [1991] | Lehetőségek, erőforrások, képességek feletti kontroll | Tartós fogyasztási cikk |
| „Szociális-kognitív-modell” (Social Cognitive Models) | Glanz – Rimer [1995] | Tanulás – megerősítés | Tartós fogyasztási cikk |
| „Önfejlesztő-modell” (Self-efficacy Model) | Bandura [1994] | Képességek, készségek folyamatos fejlődése | Tartós fogyasztási cikk |
| „Elköteleződés-modell” (Sport Commitment Model) | Scanlan et al. [1993] | | |
| „Önmeghatározás-elmélete” (Self-determination Theory) | Hagger – Chatzisarantis [2007] | | |
| „Szociális közeg-modell” (Social Support Model) | Seefeldt et al. [2000] | Referenciacsoporttal való kapcsolat | Nem tartós fogyasztási cikk |
| „Élvezet-modell” (Enjoyment Model) | Henderson – Ainsworth [2002] | Élvezet, öröm | Nem tartós fogyasztási cikk |
| „Szocio-ökológiai-modell” (Social Ecological Model) | Sallis et al. [1998] | Összetett, szociológiai és gazdasági előnyök | Tartós fogyasztási cikk, nem tartós fogyasztási cikk és tőkejóság |

Forrás: Henderson [2009] alapján

A legtöbb szerző a testi-lelki egészségre, valamint a különféle képességek, készségek fejlődésére, fejlesztésére utal, azaz a szabadidősportnak a hosszú távú jótékony hatásait emeli ki. A következő alfejezetben a fogyasztói szokásokat mutatom be röviden, hogy lássuk, milyen a fogyasztói igény, és milyen tényezők befolyásolják azt.

3.2. FOGYASZTÓI SZOKÁSOK ÉS KÖLTÉSEK

Nemzetközi szinten az elmúlt időszak fontos kutatásai a fogyasztói szokásokról az Egyesült Államokban: Cicchetti et al. [1969], Adams et al. [1966], Stemple [2005], Humphreys – Ruseski [2006]; Angliában: Gratton – Tice [1991], Farrell – Shields

[2002], Sturgis – Jackson [2003], Downward [2007], Downward – Riordan [2007]; Belgiumban: Scheerder et al. [2005], Taks – Scheerder [2006]; Ausztráliában: Stratton et al. [2005]; Norvégiában: Skille [2005] és Németországban: Breuer [2006], Lechner [2008], (Downward et al. [2009]). Az EU-ban az Eurobarometer folyamatos kutatásai meghatározóak. A legtöbb kutatás szerint a férfiak, a fiatalabbak, a magasabb jövedelműek és a képzetebbek többet sportolnak. Az egyes nemzetek sportaktivitását a tradíció és a kultúra erősebben befolyásolja, mint az egy főre jutó GDP, a társadalmon belüli egyéni különbségek viszont nagyban függenek a gazdasági státusztól (Földesiné [2009]).

Tuyckom [2011] az EU27 országaiban végzett kutatása szerint azokban az országokban, ahol magasabb a GDP, magasabb az egy főre jutó GDP (vásárlóerő-paritáson számolva) és magasabbak az állami egészségügyi kiadások, több fizikai aktivitást végeznek az állampolgárok szabadidejükben. Minél urbanizáltabb egy ország (városok, városban lakók száma, népsűrűség, összes és új személygépkocsik száma, lebetonozott utak százaléka), annál inkább jellemző a fizikai aktivitás. Az urbanizációval összefüggésben a létesítmények átlagos távolsága és hozzáférhetősége is befolyásoló. A politikai stabilitás és a népességügyi politikában való hatékonyság is meghatározó. Ahol „fizikai aktivitás-barát” a politika, ott sokkal jobbak a lehetőségek, az infrastruktúra és ennek következtében magasabb arányú a fizikai aktivitásban való részvétel. Wicker és szerzőtársai [2009] is kimutatták az infrastruktúra fontosságát a sportfogyasztásra. A következőkben a magyar helyzetet ismertetem röviden.

A hazai kutatások is azt mutatták, hogy a férfiak, valamint a fiatalabb korosztály tagjai többet sportolnak. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők – különösen a diplomások – a kedvezőbb anyagi helyzetben élők, s a nagyobb településen lakók az átlagosnál jóval gyakrabban tudnak, akarnak időt szakítani tudatos testmozgásra, mint az alacsony iskolai végzettségűek, az alacsony jövedelmi potenciállal rendelkezők, illetve a községlakók (KSH [2000, 2006], Polányi Gábor [1998], Szonda Ipsos [2003], Eurobarometer [2010], Paár [2012]).

Földesiné 2008-as kutatása szerint mindössze 26 százalék azoknak az aránya, akik sportolnak, kirándulnak, vagy sétálnak napi rendszerességgel, és 13 százalék azoké, akik hetente legalább háromszor teszik ezt. Azok, akik sportolnak, első helyen a sétát, kirándulást és a túrázást jelölték meg mint leggyakoribb mozgásfajtát, emellett – egyéb kutatásokkal összhangban – az aerobikot, kondizást, a kerékpározást, a labdarúgást, a futást és az úszást említették nagyobb arányban (Földesiné [2008]).

A 2009-es reprezentatív Eurobarométer-felmérés adatai szerint a magyar lakosság csupán 5 százaléka végez rendszeres (heti 5 alkalommal) sporttevékenységet (az uniós átlag 9 százalék), de a valamilyen rendszerességgel testmozgást végzők aránya (18 százalék) is jóval alacsonyabb az európai átlagnál (31 százalék). Hazánkban a nem sportolók aránya a legmagasabbak közé tartozik a kontinens országai között.

Az Ifjúság 2000, 2004 és 2008 kutatások szerint³⁵ az életkor előrehaladtával csökken a rendszeresen mozgók aránya; minél magasabb státuszú oktatási intézménybe jár valaki, annál valószínűbb, hogy rendszeresen sportol; a magasabb státuszú településtípus nagyobb eséllyel jelent nagyobb arányú sportolási részvételt. Monspart [2010] szerint az iskolai testnevelésen kívül a diákok mindössze 6-7 százaléka sportol rendszeresen.

A 2004-ben, budapesti egyetemisták körében (641 fő) elvégzett kutatással az volt a célom, hogy felmérjem a közgazdász-, mérnök-, jogász- és bölcsészhallgatók szabadidőeltöltési-szokásait, valamint szabadidősport-fogyasztását. 2006-ban és 2010-ben a kutatást megismételtem, 539 és 619 Budapesten tanuló egyetemista körében, (az eredményeket lásd Szabó [2006] és Szabó [2010, 2011a]).

A szenior sport³⁶ egészen elmaradott Magyarországon, a 60 év felettiek mindössze 5 százaléka sportol, azaz 2 millió nyugdíjasból mindössze 100 ezer. Amíg az 50 és 60 év közöttiek még az időhiányt (40 százalék) és egészségi állapotukat (40 százalék) jelölik meg a nem sportolás okaiként, addig 60 év felett mindössze 11 százalék panaszodik időhiányra és 66 százalék az egészségi állapotára (Varga [2008], Földesiné [1998]). 2012 az „Aktív Idősödés és a Generációk Közötti Együttműködés” éve, amikor is időszerű továbbfejleszteni az idősek sportját.

Elemzések szerint ma Magyarországon többen tudnának igénybe venni üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatókat, mint amennyien jelenleg igénybe veszik. Magyarországon a felnőtt népesség mindössze 16-18 százaléka végez sporttevékenységet valamilyen rendszerességgel³⁷, szűkebb értelemben véve a sportolást – legalább heti két alkalom és minimum fél óra alkalmanként – a felnőtt népesség csupán 9 százaléka sportol³⁸,

³⁵ A fiatalok sportolási szokásairól lásd még: Polányi [1998], Laki – Nyerges [1999], Pluhár – Keresztes – Pikó [2003], Szabó [2004, 2006, 2010], Neulinger [2007], Pataki [2007], Csányi [2010], Perényi [2010].

³⁶ Lásd részletesen Földesiné [1998] és Földesiné [2005].

³⁷ Finnországban 85 százalék, Svédországban 82 százalék, Dániában 69 százalék, Angliában 55 százalék, Franciaországban 54 százalék, Ausztráliában 69 százalék minimum havi egyszer sportol (Downward [2009]).

³⁸ Más európai országokban ez az arány 21-50 százalék, az Egyesült Államokban 25 százalék, Ausztráliában 29 százalék, Új-Zélandon 68 százalék a rendszeresen sportolók aránya (Henderson [2009]).

de 2012. márciusában a „Feladatok, lehetőségek 2012-ben a szabadidősport terén” című konferencián 2 százalék is elhangzott. A jelenleg nem sportolók 38 százaléka saját állítása szerint szeretne sportolni. Üzleti alapon – gazdasági társaságok által – működtetett szolgáltatókat jelenleg a rendszeresen sportolók 15 százaléka veszi igénybe³⁹. A teljes lakosság 8 százaléka képes az egyéb tevékenységeinek költségei mellett gond nélkül finanszírozni, további 13 százalék pedig akkor, ha ez a sportolási forma prioritást nyer más szabadidős tevékenységekkel szemben (Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiaához [2005]). A kedvelt, sokak által űzött sportágak közül az aerobikhoz és a kondihoz köthető üzleti alapon működő szolgáltató, a séta, kirándulás, túrázás, futás, kerékpározás szolgáltató igénybevétele nélkül űzhető, (a futás, kerékpározás és túrázás esetében azonban sok az esemény, eseményszervező szolgáltatókkal találkozhatunk). Az uszodák jellemzően önkormányzati (állami) vagy egyesületi tulajdonban vannak, bár a nagy fitness-wellness szolgáltatók is kínálnak uszodai szolgáltatásokat.

Paár [2011a] a KSH 2008-as Háztartási költségvetési felvételét elemezte, amelyben 7650 háztartás és 19 637 fő került elemzésre (6. táblázat). 1346 háztartás költ sportra, az összes háztartás 17,6 százaléka. Paár [2011a] számításai szerint átlagosan az összes kiadásunk 1,48%-a volt sportkiadás 2008-ban, amit azért kezelek némi kritikával, mert Dénes [2009a] számításai szerint 2003 és 2007 között Magyarországon a háztartások sportfogyasztásának aránya az összkiadásból mindössze 0,22-0,26 százalékot tett ki, és saját számításaim szerint is az összkiadások mindössze 0,44 százalékát szánták a háztartások sportra 2007-ben (Stocker-Szabó [2011]).

³⁹ Ezzel ellentétben az Egyesült Államokban a teljes lakosság 15,6 százaléka, Kanadában pedig 14,6 százaléka fitnessklub tagja (<http://cms.ihrsa.org>, letöltés ideje: 2009. december 11.). Az Egyesült Királyságban a lakosság 11,3 százaléka tagja fitnessklubnak (Oakley – Rhys [2008]).

6. táblázat: Sportkiadások 2008-ban

| | Összesen (millió Ft) | Összes háztartást be- számítva átlagosan (Ft) | | Csak a kiadási tétellel rendelkező háztartások átlagos értéke (Ft) | |
|--|-------------------------|--|---------|--|---------|
| | | Háztartás | Fő | Háztartás | Fő |
| Összes sportkiadás | 113 666 | 29 838 | 11 492 | 173 005 | 54 491 |
| Összes nettó jövedelem | 9 082 514 | 2 384 218 | 918 277 | 2 385 004 | 918 409 |
| Összes kiadás | 7 685 852 | 2 017 585 | 777 069 | 2 017 585 | 777 069 |
| Összes sportkiadások aránya az összes nettó jövedelemből | 1,25% | | | 7,25% | 5,93% |
| Összes sportkiadások aránya az összes ki- adásból | 1,48% ⁴⁰ | | | 8,57% | 7,01% |

Forrás: Paár [2011a]

Paár 2011-es kutatásában integráló klasztereljárásban négy klaszterre osztotta Európa országait⁴¹. A 4. klaszter országainak lakosai – köztük Magyarország polgárai – a minta átlagának töredékét költik sportra, és a születéskor várható élettartam jelentősen alacsonyabb az átlagnál (Paár [2011b]). Az 1. klaszter országaiiban ezzel szemben sokat költenek sportra (az Eurobarometer felmérések szerint sokat is sportolnak), és a születéskor várható élettartamuk az átlag felett van. Az elemzés során kialakult klaszterek azt sejtetik, hogy a magasabb életszínvonallal, jobb gazdasági helyzettel rendelkező országok népessége nagyobb hangsúlyt fektet a szabadidősportra. A továbbiakban azt vizsgálom, mi befolyásolja a szabadidősport-fogyasztást.

3.3. A SZABADIDŐSPORT-FOGYASZTÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

Számos tényező befolyásolja a fogyasztók szabadidősport-fogyasztását. A szerzők a neoklasszikus modellben, a háztartási modellben és a pszichológiai megközelítésben⁴² más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt. A neoklasszikus modellben a termék ára, más termékek ára és a fogyasztó jövedelme a meghatározó, a háztartási modellben a megszerezhető javakon és az időn van a hangsúly, a pszichológiai modellben értelemszerűen pszichológiai, motivációs tényezőkön.

⁴⁰ Az angol adat 2,3% (Király [2011]).

⁴¹ Lásd 8. számú melléklet.

⁴² A neoklasszikus modellt, a háztartási modellt és a pszichológiai megközelítést lásd Király [2010].

Az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatók igénybevételét a következő tényezők határozzák meg (Gratton – Taylor [1985]):

A fogyasztó jövedelme és diszkrécionális jövedelme: több kutatás is bizonyította (KSH [2000], KSH [2006], Polányi Gábor [1998], Eurobarometer [2010], Paár [2011b], Paár [2012]), hogy a magasabb jövedelműek többet sportolnak szabadidejükben, (több a szabadon elkölthető jövedelmük). Paár [2009] szerint a sportfogyasztás változása Magyarországon összefügg a nettó jövedelmek változásával, azaz a sportfogyasztás nagy jövedelemérzékenységet mutat. Az Eurobarometer adatai szerint a soha nem sportolók 56 százaléka küzd rendszeresen számlafizetési gondokkal. Humphrey és Rusedski ([2006], idézi Paár [2011c]) adatai szerint minden plusz 10 000 dollár 1 százalékkal növeli a fizikai aktivitásban való részvétel valószínűségét. Ugyanakkor kutatásaik szerint a fizikai aktivitással töltött idő mennyiségére a nagyobb jövedelem csökkenő hatással bír. Egy portugál felmérés szerint mindössze 6,5 százalékkal sportolnának többet az emberek, ha több jövedelmük lenne (Santos – Viseu [2001], idézi Paár, [2011c]). Kanadában a 20 000 dollár alatt keresők 7,2 százaléka, míg a 100 000 dollár felett keresők 34,7 százaléka sportol szabadidejében (Bloom et al. [2005]). Kanadában 3 százalékosra becsülik a jövedelem-elaszticitás mértékét, mely szerint minden újabb megkeresett dollár 3 centes többletkiadást eredményez szabadidősportra (Bloom et al. [2005]). Grossmann ([1972], idézi Király [2010]) szerint a jövedelem emelkedése két ellentétes hatást eredményezhet: egyrészt több pénz fordítható sporttevékenységre⁴³, ugyanakkor a szabadidő megnövekedett ára miatt kevesebb idő juthat sportolásra.

A szolgáltatás (és a kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatások) ára: több magyarországi kutatás azt igazolja, hogy a magyar fogyasztó mindenekelőtt árérzékeny. Saját, 2004-ben, 2006-ban és 2010-ben elvégzett kutatásom szerint a Budapesten tanuló egyetemisták körében a szolgáltatások igénybevételét leginkább az ár határozta meg.

A szolgáltatás (és a kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatások) minősége: lásd részletesen később, az 5. fejezetben.

A sportszolgáltatást nyújtó létesítmény távolsága, elérhetősége, a közlekedési lehetősé-

⁴³ Kialakulhat a „gazdagok” sportja (tenisz, golf, lovaglás), és miközben a „szegények” népszerű sportágai-ban a sportlétesítmények pusztulnak (labdarúgópályák eltűnése), szaporodnak a tenisz- és golfpályák, megjelenik a lovaspóló, a falusi tekepályát a bowlingközpont és a bérelhető fallabdapálya váltja fel (Sárközy [2009], idézi Dóczi [2011]). A meglehetősen szűk felső- és középosztály tagjai gazdasági, kulturális és társadalmi tőkájuk birtokában szabadon dönthetnek arról, hogy mit, mikor és hol sportoljanak (Földesiné [2009], idézi Dóczi [2011]).

gek, utazási költségek, valamint a mi mobilitásunk: 20 perces vonzáskörzetben vagyunk hajlandóak edzőtermet választani. Nagyon fontos a tömegközlekedési vonalak közelségét is figyelembe venni a telepítési döntésnél (Hoffmann [2000]).

A szolgáltató (és a versenytárs szolgáltatók) marketingtevékenysége: tudatos célpiaci marketinggel és marketingstratégiával, a 4P, és főleg a kommunikáció eszközeinek megfelelő alkalmazásával, sőt, szolgáltatások esetében sokkal inkább a 7P megfelelő alkalmazásával lehet sikeres egy szabadidősport-szolgáltató (Oakley – Rhys [2008]). Megfelelő információval kell rendelkezünk a sportolási lehetőségekről, a szolgáltató programjairól, nyújtott szolgáltatásairól, kiegészítő szolgáltatásairól.

A szabadidőben való sportolást további tényezők is befolyásolhatják, amelyeket a 7. táblázat tartalmazza. Az egyes tényezők részletes elemzése nem tárgya disszertációmnak⁴⁴, csak felsorolom a fontos belső, külső és szituációs tényezőket.

7. táblázat: A szabadidősport-fogyasztást befolyásoló tényezők

| Belső tényezők | Külső tényezők | Szituációs tényezők |
|--|---|---|
| Személyiség Motiváció Tanulás Észlelés Attitűd, beállítódás Elkötelezettség Érdeklődés | Kultúra, értékek Szocializáció Társadalmi osztály Referenciacsoportok és család Divat Média, hivatásos sportok és sztárok hatása | Fizikai környezet Társadalmi környezet Feladat Idő Korábbi tapasztalat Fizikai képességek Egészségi állapot Lehetőségek Hozzáférés Helyettesítő termékek |

Forrás: Shank [2002] alapján, saját kiegészítésekkel

Alapvetően az **egyén felelős a saját sportolásáért** (igényét és keresletét számos tényező befolyásolja), **ő dönt, ő teremti elő a szükséges szabadidőt és adott esetben pénzt és ő választ az adott fogyasztói igényét kielégíteni tudó lehetőségek közül: üzleti alapon működő szolgáltatóban, állami létesítményben, közterületen, parkban, civil szervezetben (egyesületben) vagy otthon sportol.**

Az egyén mellett a szabadidősportban az államnak is központi szerepe van. Az állam kiemelt érintett, számos kapcsolódási pontja van a szabadidősporttal, ahogy ezt a következőkben bemutatom.

⁴⁴ Lásd: Gratton – Taylor [1985], Hoffmann [2000], Shank [2002], Torkildsen [2005], Neulinger [2007].

4. AZ ÁLLAM ÉS A SZABADIDŐSPORT KAPCSOLATA

Az észak-amerikai kontinensen az 1950-es és 1960-as években szerveződtek programok, alakultak szervezetek az életmód megváltoztatására. Az Egyesült Államok akkori elnöke, Dwight Eisenhower 1956-ban fittségi konferenciát hívott össze, elsősorban az ülő életmód, a gyermekkényeztetés, az autóközlekedés okozta elpuhultság és az akkor divatos ifjúsági pinceklubok egészségtelen szokásai ellen. Az 1960-as évek szabadidősport-mozgalmának vezéralakja J.F.Kennedy lett, „Az elpuhult amerikai” című cikkével. Futóteszteket szerveztetett, meghirdette a kerékpáron a fittség felé akciót, valamint létrehozta az Amerikai Fizikai Erőnlétkutató Bizottságot (Kovács – Szollás [2008]).

Nyugat-Európában az ötvenes évek közepétől indultak el hasonló kezdeményezések. A Német Szövetségi Köztársaságban Konrád Adenauer kancellár 1956-ban komplex rekreációs létesítmények építésére szólította föl a tartományi vezetőket. Az NSZK-ban a létesítmények gyarapítása és több ezer kilométer kerékpárút építése mellett motiválták az embereket, divatot csináltak az egészséges életmódból, és az 1961-es Golden Plannek köszönhetően a szabadidősportot a hivatásos sporttal egy szintre emelték, ami pénzforrásokban is megmutatkozott. Az első átfogó érvényű rekreációs programokat a skandináv országok dolgozták ki. Norvégiában az első ciklusban (1960-1966) a lakosság 10 százalékát, a másodikban (1967-1972) 30 százalékát, a harmadikban (1973-1982) 62 százalékát kapcsolták be. Svédországban több mint 5000 rekreációs csoportot hoztak létre, amivel a felnőtt lakosság közel 50 százalékának a rendszeres sportolását oldották meg. Finnország 1982-től négyévenként rendezett országos testnevelési és sportfesztivált (Kovács – Szollás [2008]). Az északi országok vezető szerepe a szabadidejükben sportolók számát illetően azóta is megmutatkozik. Napjainkban Finnországban és Svédországban a sportolási arány az egy főre jutó GDP-hez viszonyítva jóval nagyobb, mint az unió átlaga, és a HDI és versenyképességi rangsorokban is az élmezőnyben vannak.

4.1. MILYEN ÉRTÉKET TEREMT A SZABADIDŐSPORT A TÁRSADALOMNAK, GAZDASÁGNAK?

Ha sportolnak az emberek szabadidejükben, egészségesebbek lesznek, így *kisebb teher hárul az egészségügyre, a társadalombiztosításra*. Magyarországon 2005-ben a betegségek gazdasági terhei folyó áron összesen több mint 2526 milliárd forintot tettek ki, amely az akkori GDP 11,49 százaléka volt, ennek majd 83 százalékát a közvetlen költségek tették ki, és a teljes teher finanszírozását 61 százalékban az állam vállalta magára. 2009-

ben ugyanezen adatok: 3019 milliárd forint, az adott évi GDP 11,6 százaléka, ennek 84 százaléka a közvetlen költség, és az állam szerepe 65 százalékra nőtt a finanszírozásban (Ács et al. [2011]). Ács és szerzőtársai [2011] szerint az inaktivitás táppénz költségei a fizikai inaktivitás 10 százalékpontos csökkenésével várhatóan átlagosan 1,8 milliárd forinttal lennének kevesebbek Magyarországon⁴⁵, ami átlagosan 573 175 táppénzes nap megtakarítást eredményez éves szinten. A *gyógyításra fordított összegek mellett elkerülhető a betegség okozta jövedelemkiesés*, valamint a jó kondíció *nagyobb termelékenységhez* vezethet⁴⁶. Harmath és Czárán [2006] szerint a lakosság jobb egészségi színvonala négy tényező mentén hat a gazdaságra és a társadalomra: nagyobb termelékenység, jobb munkaerő ellátás, jobb készségek, és a fizikai és szellemi tőkébe való befektetés révén megnövekvő tartalékok.

A rossz egészségi állapotnak háromféle költségét különböztethetjük meg: a közvetlen, a közvetett, illetve a „puha” költségeket. Közvetlen költségek a gyógyulás, illetve a betegséggel összefüggő közvetlen pénzkifizetések költségei, úgymint a kezelés összes költsége, a táppénz, valamint a rokkantnyugdíj. A közvetett költségek alatt a betegség miatt kiesett termelést értjük. Ide tartoznak azok a veszteségek is, amelyek a nem tökéletes egészségi állapotú dolgozó csökkent teljesítményéből fakadnak (ezt szokták presenteeism-nek is nevezni, azaz a dolgozó jelen van, de kevésbé termelékeny, kevésbé hatékony), és ami veszteség a többszöröse lehet a betegség miatti hiányzásokból eredő veszteségeknek. A betegség „puha” költségei mindazok a nem számszerűsíthető költségek, amit a fájdalom, a szenvedés, a betegségből fakadó egyéb, pszichés terhek jelentenek (Kollányi – Imecs [2007]).

Kanadai kutatók (Staines et al. [2003]) összességében azt mutatták ki, hogy ha 1 dollárt áldoznak egy ember mozgására, 2-5 dollár a megtérülés tíz éves időtávot vizsgálva⁴⁷. A kanadai kutatáshoz hasonlóan az amerikai betegségmegelőzési központ is felismerte, hogy jó befektetés a szabadidősport. Szerintük „minden dollár, amit a fizikai aktivitás

⁴⁵ Az OEP adatai alapján 2009-ben 101,6 milliárd volt a táppénzköltség.

⁴⁶ Andreff – Szymanski [2006] és Bloom et al. [2005] adatai szerint Kanadában 2,1 milliárd dollárnyi kiadás, az éves direkt egészségügyi kiadások 2,5 százaléka fizikai inaktivitásnak köszönhető, további 3,7 milliárd pedig az éves indirekt költségek összege. 4,3 milliárd dollár az elhízottság miatti direkt és indirekt költségek összege éves szinten. Az angol adatok (Oakley – Rhys [2008]) szerint az inaktivitás 10 százalékos csökkentése 8,2 milliárd font éves össztársadalmi költségtől óvna meg az Egyesült Királyságot, ami az egészségügyi kiadás 5 százaléka.

⁴⁷ A vizsgálatok 1995-re vonatkoznak. Ha akkor 25 %-kal több lett volna a fizikailag aktívák száma (33 % helyett 58 %), a kormány egészségügyi kiadásai 778 millió dollárral kevesebbre rúgtak volna, míg ezzel szemben csak 237 millió dollárral kellett volna többet költeni a nagyobb arányú fizikai aktivitás miatt. Körülbelül 6 %-kal kisebb lett volna a halálozási és rokkantsági ráta, és a gazdaság teljesítőképessége 0,25-1,5 %-kal növekedett volna.

népszerűsítésére fordítanak, három másikat fial” (HVG [2003]). Az Egészségügyi Világszervezet [2003] „Health and Development through Physical Activity and Sport” („Egészség és fejlődés a fizikai aktivitás és sport által”) címmel kiadott dokumentumában megállapítja, hogy *minden fizikai aktivitásba fektetett dollár összességében 3,2 dollár megtakarítást jelent az egészségügyben.*

A fizikai aktivitás hiánya miatti rossz egészségügyi állapotnak köszönhetően csökken a várható élettartam, ezért a munkavállaló kevesebb ideig van jelen a munkaerőpiacon, így kevesebbet termel a gazdaság számára. Az élet társadalmi értéke pedig számokban nehezen mérhető, de az biztos, hogy veszteséget szenved el a társadalom. Az America National Institute of Health adatai szerint az összes elhalálozásnak és a halált okozó betegségeknek 16,6 százalékban a fizikai inaktivitás az oka (CDC [2004]). A szabadidősport által *csökkenthető a halálozási és rokkantsági ráta* (Staines et al. [2003], Apor [2012]). Becslések szerint a fizikai inaktivitás évente körülbelül 600000 halálesetért felelős az Európai Unióban és további 5,3 millió egészséges életév elvesztéséhez vezet évente az idő előtt bekövetkező rokkantság és egészségromlás következtében (Edwards – Tsouros [2006]). Nordhaus ([2002], idézi Ács et al. [2011]) számításai szerint egy megmentett életév értéke hárommillió dollár. Barro a lakosság egészségi állapotát a gazdasági teljesítmény, a gazdasági növekedés egyik legfontosabb indikátorának tartja (Barro [1997], idézi Ács et al. [2011]). A várható élettartam 1 százalékponti növekedése 4 százalékkal növeli a GDP-t (Bloom – Canning [2000]). Az OECD szerint is a humán tőke meghatározó tényezője a termelékenységnek (Chikán – Czákó [2009]).

A sportolás értelmes szabadidő-eltöltés, ahol le lehet vezetni a fölös energiákat. A szabadidősportban való részvétel növekedésével (az unalom csökken, az önmegvalósítás, az önfegyelem nő, pozitív miliőben pozitív szerepek alakulnak ki) *csökkenthet a bűnözés, a huliganizmus, így a rendfenntartás költségei* is, és ezzel együtt javulhat a társadalom többi tagjának közérzete (Berrett et al. [1993], Oakley – Rhys [2008]).

A sport előmozdítja a különböző kultúrák közötti párbeszédet és *segít küzdeni a diszkrimináció különböző formái ellen* (Eurobarometer [2003], Goodchild et al. [2000]). Felfogható *közösségformáló erő*ként, a szociális kohézió, a közösségi szellem erősítőjeként is. Lehet nemzeti és kulturális identitásformáló erő, hozzájárulhat egy helység társadalmi-szociális fejlődéséhez (Chalip [2006], Oakley – Rhys [2008]).

A szabadidősportnak egyrészt a nemzetgazdaságra gyakorolt hatása, hogy *nő a gazdaság*

*teljesítőképesége, termelékenység, nő a GDP, másrészt a szabadidősport munkahelyeket teremt, költsést, adóbevételeket generál*⁴⁸. (Goodchild et al. [2000], Berrett [2001], Canmac [2001], Nana et al. [2002], Staines et al. [2003], Berrett – Reimer [2005], Hone [2005], Chalip [2006], Andreff – Szymanski [2006]).

A turisztika egyre fontosabb részét képezik a szabadidősportok. A turizmus, a *sportturizmus* nem tárgya eme disszertációnak, csak említés szintjén tárgyalom a turizmus és a szabadidősport kapcsolódási lehetőségeit. *Bevétel származhat:*

- egészségturizmusból,
- eseményturizmusból, különböző szabadidős sporteseményekből, például különböző utcai futóversenyekből, Balaton-átúszásokból és multikulturális ifjúsági rendezvényekből,
- üdülési turizmus keretében szabadidős tevékenységek igénybe vételéből (lovas-, kérekpár- vagy golfturizmusból).

A szabadidősporthoz kapcsolódó – nem csak turisztikai célú – utazás, közlekedés is jelentős bevételeket hozhat, a sporttal összefüggő közlekedés az Egyesült Királyságban a teljes szabadidős célú utazások 10 százalékát teszi ki (Gratton – Taylor [2000]).

A fejlett és kevésbé fejlett országok közti nemzetgazdasági versenyképességbeli különbségek magyarázatában meghatározó a humán tőke szerepe⁴⁹ (Palócz [2006]). Hasonlót állított Suhreke szerzőtársaival [2005] az Európai Bizottság egy 2005-ös tanulmányában. Az egyes versenyképességi definíciókban szereplő kulcstényezők, úgymint termelékenység, jólét, életszínvonal, egy főre jutó GDP, foglalkoztatás és mindezek növekedése, fontos hatással bírhat a szabadidősport. A fentiekén túl a következő, versenyképességet meghatározó tényezőkkel hozható még kapcsolatba a szabadidősport: a rendelkezésre álló munkaerő és annak hatékonysága, termelékenysége, az egészségi állapot (az egészségi állapot részét képezi a humán tőke minőségének, ami számszerűen a Human Development Indexben is kifejeződik), a várható élettartam hossza az adott országban, az életminőség, a halálozási ráta, valamint a szociális kohézió és a jó és biztonságos társadalmi környezet (utóbbi kettő a társadalmi tőke részeként).

Azokban az országokban, ahol a társadalom nagy arányban sportol, és sokat költenek szabadidősportra, jobb helyezést érnek el a HDI rangsorban és a versenyképességi rang-

⁴⁸ Negatív hatás, hogy az egészségesebb életmód következtében a hosszabb élettartamnak köszönhetően tovább kell nyugdíjat fizetni és a egyéb ellátásokat biztosítani a társadalomnak az egyén számára. Másik negatívuma a sportnak a sérülések miatt fellépő táppénzkiadások növekedése.

⁴⁹ Lásd erről Stocker – Szabó [2011] és Szabó [2011b].

sorokban (Szabó [2011b]). Persze a versenykéesebb gazdaságokban sokkal inkább meg tudják maguknak engedni az emberek a szabadidőben való sportolást és a sportjavakra, sportszolgáltatásokra való költést (ha megnézzük az egy főre jutó GDP-t, azt láthatjuk, hogy jóval magasabb ezen országokban), és számos egyéb tényező is hat, de azt állíthatjuk, hogy *a szabadidősport a humán tőkére, az emberek testi-lelki egészségére, képességeire, termelékenységére biztosan pozitív hatással bír*. Az egészség, a sportolás tehát szoros kölcsönhatásban áll a nemzetgazdasági versenyképességgel, amihez megfelelő gazdaság- és társadalompolitikát társítva egymást erősítő pozitív hatással bírnak. A humán tőke a gazdasági növekedés endogén tényezője, tehát valamiképpen gazdasági közpolitikai eszközökkel befolyásolható. (Chikán – Czákó [2009]). A makrogazdasági versenyképesség mellett egyéni és vállalati versenyképességet is javíthat a szabadidősport.

Az Európai Bizottság 2004-es Versenyképességi jelentése is hangsúlyozta, hogy az egészség a munkaerő produktivitásának növelése és a foglalkoztathatók számának bővülése révén jelentős szerepet játszik a *gazdasági növekedés biztosításában*⁵⁰. Ács [2012] számításai szerint egyértelmű pozitív korreláció mutatható ki a nemzetek sportolási aktivitása és várható élettartamuk között, valamint a szabadidősport és az aktivitási ráta között.

A társadalmi érték mérésére több módszer is elterjedt (költség-haszon elemzés, költség-eredményesség elemzés és a programértékelés módszere, lásd Kozma [2009]), amelyek használata a szabadidősport területén is további számszerűsíthető eredményeket hozhat.

Kitekintés: A vállalatoknál megjelenő hatások

A vállalati szintű hatások összeadódva érzékelhetők nemzetgazdasági szinten is, de a sport értékteremtése az egyes vállalatok életében is jelentős lehet. Ha sportolnak az alkalmazottak, akkor hosszú távon a vállalat *táppénzre fordított kiadásai csökkennek, kevesebb a munkahelyi hiányzás, a betegség és a munkahelyi baleset*, valamint az egészségesebbek már rövid távon is *jobb fizikai és szellemi teljesítményre* képesek, hatékonyabbak, termelékenyebbek és *elégedettebbek, motiváltabbak*. A sport számos, a munkába is *transzferálható képességet* fejleszt (Neck et al. [2000], Nana et al. [2002], McDowell – Larsen et al. [2002], Lechner [2009]). Kanadában már az 1990-es évek elején végeztek felméréseket arra vonatkozólag, hogy a mozgás-programokkal rendelkező vállalatoknál megnőtt a termelékenység, csökkent a hiányzás, a fluktuáció és a munkahelyi balesetek

⁵⁰ *European Competitiveness Report 2004; European Commission Staff Working Document; SEC [2004] 1397, p. 141.*

száma is. A kanadai tanulmány szerint *25 százalékos növekedés a dolgozók fizikai aktivitásában* *össztársadalmi szinten 0,25–1,5 százalékkal növeli a munkaerő termelékenységét* (Nana et al. [2002]). A Daimlernél 1985-ben kezdték el a Wellness Programjukat. 1995-ben, 10 évvel a program elindítása után havonta alkalmazottanként 16 dollárt spóroltak meg számításaik szerint. A dolgozók egészségügyi kiadásai évente 100-200 dollárral csökkentek (Smith – Westerbeek [2007]).

Az EU szerint a munkahelyi egészségfejlesztésbe befektetett 1 euró 2,5-4,8 euró megtakarítást eredményez a vállalatnak. Igazán érdemes lenne az egészségfejlesztésen belül a munkahelyi sportra is többet fordítani, a munkahelyi sportot befektetésként kezelni és akkor talán nem veszne el éves szinten 146 millió munkanap az EU-ban különféle betegségek miatt.

Egy másik dimenzió a vállalatok CSR-tevékenységének megnyilvánulása a sport által. A szabadidősporttal, rendezvények megrendezésével, támogatásával, szponzorálásával hozzá tudnak járulni a közösségek (belső és külső érintettek) jól-létéhez. Mindez a vállalati hírnévre, imázsra is jó hatással bír (Mallen – Adams [2008]).

Összességként a 8. táblázatban mutatom be a szabadidősport értékteremtését és a nemzetgazdasági versenyképességhez való hozzájárulását.

8. táblázat: A szabadidősport értékteremtése és a nemzetgazdasági versenyképesség

| Szabadidősport értékteremtése | Nemzetgazdasági versenyképességhez való hozzájárulás |
|--|---|
| Mikroszint | |
| Egyéni tényezők | |
| Testi egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása* ⁵¹ | Humán tőke (egészségi állapot) fejlesztése, várható élettartam, életminőség és termelékenység, GDP növekedése, halálozási ráta csökkenése |
| Lelki egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása* | |
| Transzferálható képességek/készségek fejlesztése* | Humán tőke (tudás, képességek) fejlesztése, munkaerő termelékenységének növekedése |
| Élvezet, izgalom, öröm pillanatnyi érzése | - |
| Megbízható munkaerőként való megjelenés/nagyobb egyéni jövedelmek elérése* | Munkaerő termelékenységének növekedése |
| Csökkenő egyéni egészségügyi kiadások* | - |
| Vállalati tényezők | |
| Csökkenő vállalati táppénzkiadások* | - |
| Kevesebb munkahelyi hiányzás/betegség/baleset* | A rendelkezésre álló munkaerő, és termelékenységének növekedése |
| Nagyobb teljesítmény (elégedettebb, motiváltabb dolgozók)* | Munkaerő termelékenységének növekedése |
| Munkában fontos transzferálható képességek/készségek fejlesztése* | |
| Társadalmi felelősségvállalás demonstrálása a szabadidősport által (dolgozók és közösség felé) | - |
| Makroszint | |
| Csökkenő egészségügyi kiadások és táppénzkiadások* | Egészségi állapot javulása → gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése |
| Csökkenő betegség okozta jövedelemkiesés* | Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése |
| Csökkenő halálozási és rokkantsági ráta, növekvő várható élettartam* | Gazdaság termelékenységének, GDP-nek és a várható élettartamnak növekedése, halálozási rátának csökkenése |
| Csökkenő bűnözés, huziganizmus, vandalizmus és rendfenntartás költségei | Társadalmi tőke fejlesztése – jó és biztonságos társadalmi környezet megteremtése |
| Közösségformálás | Társadalmi tőke (szociális kohézió) fejlesztése |
| Új munkahelyek | Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése |
| Addicionális adóbevételek | - |
| Növekvő fogyasztás és bevételek sportturizmusból, utazásból, közlekedésből | GDP növekedése |

Forrás: saját táblázat

⁵¹ A *-gal jelöltek jellemzően csak a rendszeres fizikai aktivitás esetében jelentkező hatások, (lásd pl. az “egészségsporthoz” esetében).

Azt mindenképpen meg kell jegyezni, hogy az egyes sportok természetesen különböző társadalmi-szociális, egészségügyi és gazdasági hatásokkal bírnak. A sport individualizálódott, egy egyéni sport például kevésbé képes a közösségteremtésre, mint egy csapat-sport, és más készségeket is fejleszt. Nyilván más a futás vagy a kerékpározás egészségügyi, élettani hatása, mint mondjuk a vadvízi evezésé, siklóernyőzésé, vagy egyéb extrém sportoké (lásd korábban az egészségsport versus élménysport kategóriákat). Az extrém sportoknál sokszor felvetődik a sérülések kockázata és a sérülésekből adódó extra egészségügyi kiadások megléte. Nem minden sportág képes üzleti alapon működni, és üzleti alapú bevételeket generálni (erre a későbbiekben még visszatérek).

A továbbiakban az állam feladataival foglalkozom.

4.2. AZ ÁLLAM SZEREPE, FELADATAI

A fejezetben az állam feladatait írom le, általánosságban és a sportban, szabadidősportban. Az egyes korszakokban egyes nézetek, felfogások szerint hol több, hol kevesebb szerepet szántak az államnak⁵². A Világbank jelenleg ([1997], idézi Chikán [2008]) öt alapvető állami funkciót határozott meg: jogi keretek meghatározása, gazdaságpolitika alakítása, alapvető szolgáltatások és infrastruktúra létesítése, hátrányos helyzetűek védelme és a környezet védelme. Ezek közül a szabadidősport esetében napjainkban a jogi keretek biztosítása, az alapvető szolgáltatások és infrastruktúra létesítése és a hátrányos helyzetűek védelme releváns.

Eredetileg a liberális állam meghagyta a civil szférának a sportot, a szabadidősportot, (még a szabályozást és a jogi keretek kialakítását is), és mindössze két területen szólt bele a sportba, az iskola testnevelés-oktatás és a hadsereg, fegyveres erők kapcsán. Aztán a szocialista országokban a sport teljes állami irányítás, fennhatóság és finanszírozás alá került, a sportszerek legitimálták a rendszert. A rendszerváltás után az állam kivonulása meg is történt, meg nem is.

Az EU-n belül négyfajta nemzeti irányítási sportrendszer működik:

- Bürokratikus, amelyben a közhatalok aktív regulátor szerepet töltenek be (pl. Belgium, Ciprus, Csehország, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Málta, Magyarország, Portugália, Spa-

⁵² Lásd 9. számú melléklet.

nyolország, Szlovákia és Szlovénia)

- Küldetéses, ahol az önkéntes civil szféra a domináns és döntési önállósággal rendelkezik (pl. Ausztria, Dánia, Luxemburg, Németország, Olaszország, Svédország)
- Vállalkozási, ahol a közgazdasági kereslet határozza meg a rendszer működését (pl. Egyesült Királyság⁵³, Írország)
- Szociális, ahol a sportszférát a partnerek együttműködése jellemzi (pl. Hollandia).

Houlihan [1997] az állam sportbéli szerepvállalásának öt módozatát különböztette meg (zárójelben az előző felosztás szerinti besorolás):

- erős központi kormányzati szerep (bürokratikus),
- nagyobb önkormányzati szerep (bürokratikus),
- a sportot kvázi-autonóm kormányzati szervek, vagy félfüggetlen szövetségek irányítják (bürokratikus és küldetéses),
- a felelősség megoszlik a kormány és a civil szervezetek között, de a hangsúlyosabb szerep a civileké, amelyek anyagilag is függetlenek (küldetéses),
- a kormány szerep elenyésző (vállalkozási).

Magyarország a *bürokratikus, erős központi kormányzati szereppel működő* rendszerbe tartozott, de mindenhol azt hallhattuk, hogy egyre fontosabb a civil és az üzleti szektor sikeres be-, illetve visszakapcsolódása a sportba, azaz el kellene mozdulni a küldetéses és vállalkozói sportirányítási rendszerek felé. Most, hogy az új sportstruktúrában 2012. január 1-étől a MOB megkapott korábban állami feladatokat, történt elmozdulás a civil sportirányítás felé. Az államnak maradt szerepe, hisz vannak olyan feladatok, amelyek egyértelműen az állam feladatai, és bizonyos gazdasági szerepvállalások alól nem mentesülhet.

Sárközy [2004] és András [2002] alapján az állam feladatai a (szabadidő)sportban:

- jogszabályi feltételek meghatározása, azaz *szabályozás, törvényhozás*⁵⁴
- *sportstratégiai koncepció* kialakítása,
- *támogatások, kedvezmények* nyújtása a civil szférának és az üzleti szférának,
- *versenyszabályozás*,
- *reálinfrastruktúra megteremtése, létesítményfejlesztés.*

Az állam *tulajdonosként* is megjelenhet: jellemzően a szükséges infrastruktúra, a sportlé-

⁵³ Az angol szabadidősport működését lásd Király [2010].

⁵⁴ A sportot szabályozó, felügyelő szervek alakulásában sok változás történt a 20. század elejétől napjainkig (lásd 10. számú melléklet).

tesítmények birtoklásában, ahol nagy súllyal jelennek meg a helyi önkormányzatok is⁵⁵.

Stiglitz [2000] a fejlett piacgazdaságokban az állam gazdasági szerepvállalásának három célját nevezte meg:

- a piaci kudarcok hatásainak (monopóliumok, közjavak, externáliák, nem teljes piacok, információs aszimmetria, munkanélküliség) enyhítése, amelyek közül a szabadidősportnál a *közjavak kérdése* a leginkább releváns,
- a jövedelmek eloszlásának befolyásolása, jövedelem újraelosztás és *esélyegyenlőség teremtés*
- a *meritorikus javak*⁵⁶ fogyasztásának ösztönzése.

A közjavak kérdésköréhez kapcsolódóan Nagy [1996] alapján a szabadidős sportszolgáltatásokat különböző csoportokba sorolhatjuk aszerint, hogy a fogyasztó a fogyasztásból kizárható vagy nem zárható ki, és hogy a fogyasztás, a használat versenyző vagy nem versenyző (lásd 9. táblázat).

9. táblázat: Szabadidős sportszolgáltatások

| | Versenyző a használat | Nem versenyző a használat |
|--|---|---|
| A fogyasztó kizárható a fogyasztásból | Magánjavak tenispályák, fitnessterem | Díjköteles javak szervezett túrák |
| A fogyasztó nem zárható ki a fogyasztásból | Közös javak köztéri sportpályák | Közjavak városi parkok, erdők, vizek |

Forrás: Nagy [1996] alapján, András [2006]

A szolgáltatások egyik tiszta típusa a magánjavak, amelyeknél a fogyasztó kizárható a fogyasztásból és az egyik fogyasztó használata csökkenti a többiek lehetőségét a fogyasztásra. A javaknak ezt a típusát profitorientált üzleti vállalkozások nyújtják. A másik tiszta típusnál, a közjavaknál a fogyasztásból való kizárás lehetetlen vagy túl költséges, és a használat nem versenyző (egy jószágot egyszerre többen is fogyaszthatnak). Ebben az esetben a profitorientált üzleti szféra nem képes a megfelelő kínálat biztosítására. A közjavaknál piaci mechanizmusokkal nem biztosítható a javak előállítása, így szükségessé válik az állami jelenlét. A szabadidős szolgáltatások közül elsősorban a természeti erő-

⁵⁵ A létesítményekre fordított központi összegek 69 százaléka fejlesztési jellegű kiadás, 31 százaléka pedig vagyonekezelés. A létesítmények 75 százaléka önkormányzati tulajdonban van, ami éves szinten 4-5 milliárdos kiadást jelent (Ács [2007]). Az állami feladatok sok esetben önkormányzati feladatként jelennek meg egyéb esetekben is.

⁵⁶ A meritorikus javak esetében az állam a piaci értékítéllettől eltérő értékviszonyokat teremt az adott jószág fogyasztásában. Ezen javaknak az egyén más hasznosságot tulajdonít, mint az állam – vagy azért, mert korlátozottan racionális (információhiányban szenved), vagy azért, mert időben nem következetes. A piac is elő tudná állítani a meritorikus javakat, de nem a megfelelő mennyiségben, az emberek pedig nem biztos, hogy fogyasztanák ezeket.

forrás alapú sportokat (vízisportok, természetjárás) szokták közjavaknak nevezni. Nem teljesen tiszta közjavakról van szó, hiszen a fogyasztásból való kizárás, ha nagy költségek árán is, de elvileg lehetséges és a használat nem versenyző jellege csak egy bizonyos mértékig igaz, hiszen a tavak, folyók, erdők, parkok túlzott igénybevétele esetén az egyén fogyasztása már csökkenti a többieknek jutó sportolási lehetőséget. Helyesebb úgy fogalmazni, hogy a szabadidősport egy része bizonyos mértékig a közjavak jellemzőivel rendelkezik, és állami szerepvállalást követel meg (András [2006]). A kínálati oldalon a közjavak mellett a közös javak (köztéri sportpályák) szintén állami szerepvállalást tesznek szükségessé.

A klasszikus neoliberais piacelfogással szemben teret nyerő jóléti társadalomfelfogások egyre több kifogást emeltek az ellen, hogy a sporttevékenység szolgáltatásként való megszervezése és piaci viszonyok közötti cseréje adott esetben jelentős tömegeket szorít ki a sportolásból. Egyes célcsoportok – gyermekek, munkanélküliek és más hátrányos helyzetűek – sporttevékenységek piacáról való kiszorulása számos társadalmi problémával jár. Stigler [1975] szerint az igazságosság jegyében a központi kormánzatnak biztosítani kell az aktív sportolásból származó hasznok méltányosabb elosztását a társadalom tagjai között. A méltányossági érv azok sportban való részvételére koncentrál, akik nem tudnak fizetőképes kereslettel megjelenni a sportpiacon, számukra szükséges a közösségi finanszírozás.

A sportot tekinthetjük meritikus jószágnak. Mivel az emberek bizonytalanok hosszú távú hatásainak megítélésében, ezek hasznosságát alulbecslik (Musgrave [1987]) és sportszolgáltatásokból „alulfogyasztanak”. Az állam ezért sem vonulhat ki a szabadidősport területéről. Az államnak szerepe lehet a *kereslet élénkítésében* (társadalmi marketing, egészségnevelés, információs rendszer a lehetőségekről). A fogyasztói oldalon *szemléletváltásra, tudatformálásra* van szükség. Nem elhanyagolható az állam *sportoktatásban, diáksportban* betöltendő szerepe. Kínálati oldalon a meglévő *létesítmények kihasználtságát* kell javítani, valamint *új létesítmények létrejöttét* segíteni, célzott támogatásokat adni⁵⁷ és megfelelő *szakembereket képezni* (Downward et al. [2009]).

Jelentős momentum volt a sport és a szabadidősport életében a 2007. júniusában ötpárti

⁵⁷ Angliában a kínálati oldalon adómentességet biztosítanak azoknak a sportkluboknak, amelyek megkapták az Amatőr Sport Klub státuszt. A rendelkezésre álló adókedvezmények a következők: 80 százalékos adókedvezmény, teljes adómentesség a vállalati nyereségadó alól azon amatőr sportklubok részére, amelyek éves bevétele nem éri el a 30 ezer fontot, ingatlanadó-mentesség azon amatőr sportklubok részére, amelyeknél az ingatlanból származó bevétel nem éri el az évi 20 ezer fontot, 28 százalékos adó visszatérítés lehetősége az adományokhoz kapcsolódóan (Király, [2010]).

konszenzussal elfogadott „Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007-2020”, amely legfőbb előnye, hogy hosszú távú stratégiát jelölt ki, és a sportot elsősorban eszköznek tekinti a legfontosabb társadalmi célok – egészségmegőrzés, nevelés, személyiségfejlesztés, közösségépítés, társadalmi integráció – elérése érdekében⁵⁸. A korábbi hivatásos sport centrikus szemlélet helyett a szabadidősportot is többször említi. A dokumentum nem érte el célját, felülvizsgálata jelenleg (2012. március) is folyik. A szabadidősport szempontjából a 2008-ban megszületett „Kistérségi sport és szabadidős stratégiát” kell megemlíteni (Varga [2008]), de ezt sem követte gyakorlati megvalósulás.

Összegezve azon területeket, ahol az állam feladatokkal bírhat a szabadidősport területén: szabályozás, jogszabályi feltételek biztosítása, stratégia-alkotás, infrastruktúra (létesítmény) fenntartás és fejlesztés, közjavak és közös javak biztosítása, esélyegyenlőség megteremtése, keresletélénkítés, szakemberképzés, civil szféra és az üzleti szféra támogatása.

Kitekintés I.: Európai Unió

A szabadidősport szempontjából jelentős lépés, hogy 2007-ben az Európai Bizottság elfogadta a sportról szóló Fehér Könyvet, a sporttal kapcsolatos első átfogó kezdeményezést. A cselekvési tervben megfogalmazott, a szabadidősporttal kapcsolatba hozható legfontosabb javaslatok a következők:

- A fizikai aktivitással kapcsolatos iránymutatások és többéves európai egészségfejlesztő program létrehozása.
- Különböző uniós programok és alapok, mint a „Progress”, az „Élethosszig tartó tanulás”, a „Cselekvő Ifjúság”, az „Európa a polgárokért”, a „LIFE” programok, valamint az Európai Szociális Alap, az Európai Regionális Fejlesztési Alap és az Európai Beilleszkedési Alap, valamint a Vidékfejlesztési Alap (LEADER) keretében a sport támogatása.
- A sport gazdasági hatásának mérése érdekében közös európai statisztikai módszertan kidolgozása.
- Tanulmányokat készíteni az alulról jövő sportkezdeményezésekről⁵⁹, a közösségi sport finanszírozásáról, a közsféra és a magánszektor együttműködésének példáiról.
- Az Európai Szociális Párbeszéd Bizottság felállításának ösztönzése.

⁵⁸ A dokumentum vitaanyagát elemezte Kozma [2005] az Osborne-Gaebler-féle modell felhasználásával, és arra a megállapításra jutott, hogy az állami szerepvállalás még mindig hangsúlyos, főleg a finanszírozás, támogatás vonatkozásában.

⁵⁹ Jól működő példákról lásd Janssens et al. [2004].

- A munkaadók és munkavállalók támogatása a sportban.

„Az EU támogat olyan kiemelt társadalmi célokat, mint az esélyegyenlőség, a társadalmi kohézió, az egészségmegőrzés, melyek eléréséhez a sport, mint eszköz felhasználható... Kiemelten kezelt terület az elmaradott térségek felzárkóztatása, a foglalkoztatottság és a termelékenység növelése, valamint a határokon átnyúló együttműködés... A sport kapcsolódási pontjain keresztül – oktatás, ifjúság, egészségmegőrzés, munkahelyteremtés, turizmus – az európai uniós forrásokból közvetetten a sportfejlesztés céljai is támogatáshoz juthatnak.” (OGY határozat a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról 1.5. 1.)

A bizottság létrehozott egy Egészségjavító Fizikai Aktivitás (HEPA) hálózatot. A bizottság az egészségmegtartó és -javító fizikai aktivitást fontos prioritásként kezeli, forrásokat is allokál erre. Alapját a 7. kutatási és technológiai fejlesztési keretprogram életmód és egészség szociokulturális alprogramjai, a közegészségügyi program (2007–2013), általában az ifjúság- és polgárságprogramok, az élethosszig tartó tanulás programja képzik.

Az „EU testmozgásra vonatkozó iránymutatásai” (Physical Activity Guidelines) című kiadványát 2008. szeptemberében fogadta el az Európai Bizottság és a tagállamok „Sport és Egészség” munkacsoportja. A dokumentum összefoglalja a fizikai aktivitás jótékony hatásait, és összegzi a már meglévő iránymutatásokat.

A „Sportról szóló Fehér Könyv” és „Az EU testmozgásra vonatkozó iránymutatásai” dokumentumok alapul szolgálnak a jövőbeli uniós sportstratégiához és európai „Sport Programhoz”. A Lisszaboni Szerződés 165-ös cikkével az Unió történetében először kerül be az alapszerződés szövegébe a sport fogalma, ugyanakkor a sport továbbra is tagállami, nemzeti kompetencia alá tartozik, az EU hatásköre támogató, összehangoló, kiegészítő jellegű. A szabadidősport finanszírozásába azonban közvetve nagyobb mértékben is bevonható lenne az EU, így levehetne terheket az államról, és a civil szféra megerősítéséhez is hozzájárulhatna. Idén, 2012-ben indul az Unió Sportprogram kísérleti fázisa, ehhez kapcsolódóan lehet számítani pályázati kiírásokra.

Az első Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjainak és pályázati kiírásainak, valamint az Új Magyarország Fejlesztési Terv illetve Vidékfejlesztési Program akcióterveinek és pályázati kiírásainak elemzése után megállapítható, hogy sporttevékenységek támogatására csak véletlenszerűen kerülhetett sor. Ennek oka elsősorban az, hogy a tervező szakemberek többségének első asszociációja a sporttal kapcsolatban hibás, mivel alapvetően a hivatásos sportra gondolnak, ami nem támogatható terület. Azonban a közösségi

sport, az egészségmegőrzés, a kapcsolódó megelőzés, valamint a társadalmi integráció sport általi segítése támogatható. Sportcélú fejlesztések nagy számban a Leader vidékfejlesztési alapról kerültek a nemzetközi példákban támogatásra. Ezek között is elsőbbséget élveztek az esélyegyenlőséget és a környezeti fenntarthatóságot is célzó beruházások. Találhatóak jó példák támogatásokra, fejlesztésekre – főként a turizmushoz köthetően – a vízi sportok, kerékpározás, lovaglás és golf területén (Habuda [2008]).

Kitekintés II.: Finanszírozás

Korábban kizárólagos állami feladat volt a sport finanszírozása⁶⁰, és egyértelműen az állam fejezetben kellett volna tárgyalni, ma már ez nincs így. Sokan mégis elvárják, hogy az állam jelentősen támogassa a sportot, mert korábban is így tette, a korábbi szerepe befolyásolja a mai szerepeiről való gondolkodást.

Magyarországon az 1800-as évektől kezdve a sport olyan értékeket, érdekeket is képviselt (honvédelem, nemzeti érzések, függetlenség), amelyek nem feltétlenül alapelemei a sportnak, de az államnak fontosak voltak. A szocialista rendszerben a sportot szinte teljes egészében az állami forrásokból finanszírozták, a sport a közszféra része volt. A rendszerváltással megváltozott a sport társadalmi szerepe, megszűnt a sport kivételezett helyzete, és ezáltal az állami szerepvállalás is folyamatosan csökkent. A magyarországi sportfinanszírozás modelljében mintha egyszerre lenne jelen a 4M a „fejlődési pályában” az állam részéről, azaz a fenntartás-megőrzés (maintain), a modernizálás (modernise), a piacosítás (marketise) és a minimalizálás (minimise) szándéka, a minimalizálás túlsúlyával (Pollitt – Bouckaert [2002])⁶¹.

A sportfinanszírozás a sporttevékenységek létrehozásához szükséges erőforrások biztosítását jelenti. A sport közösségi finanszírozását az állam, (és a helyi önkormányzatok), magánfinanszírozását pedig a háztartások és a vállalati szféra biztosítja⁶². Az arányok országoként eltérőek. A legtöbb nyugat-európai országban az állam közvetlen hozzájárulása a legalacsonyabb. Magyarországon Dénes – Keserű [2007] becslései alapján a 10. táblázat mutatja a sportfinanszírozás szerkezetét a 2000-es évek közepén (Mrd Ft-ban):

⁶⁰ Lásd a témát részletesen Dénes [2009b].

⁶¹ A szerzők könyve a közigazgatásról szól, a négy pálya a közigazgatásra, közszolgáltatásokra vonatkozik, de véleményem szerint jól adaptálhatók a sport területére is.

⁶² Dénes [2009b] számításai szerint 2003 és 2007 között a sportfinanszírozásból 57 százalékban vette ki a részét a központi költségvetés és az önkormányzatok (34 százalék + 23 százalék), 33 százalékban a háztartások és 10 százalékban a vállalatok.

10. táblázat: A sportfinanszírozás szerkezete Magyarországon a 2000-es években

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| Központi költségvetés | 20 mrd Ft |
| Területi közösségek (önkormányzatok) | 35 – 40 mrd Ft |
| Háztartások | 70 – 90 mrd Ft |
| Vállalatok | 15 – 20 mrd Ft |
| Összesen | 140 – 170 mrd Ft |

Forrás: Dénes – Keserű [2007] p. 58.

A sport állami finanszírozása a következő területeken valósul meg: iskolai testnevelés és diáksport, szabadidősport („mindenki sportja”), hivatásos sport és utánpótlás-nevelés. A szabadidősportban a legjelentősebb a magán hozzájárulás, a teljes összeg körülbelül kétharmada, míg az állam a másik két területen vállalja a nagyobb terheket.

A közvetlen állami sportfinanszírozás az utóbbi években a költségvetés 0,25-0,3 százaléka körül mozgott⁶³ (Sárközy [2008]). A 2010-es, a gazdasági válságra hivatkozva csökkentett összeg 0,2 százalék, de ez sem rosszabb, mint az Európai Unió átlaga. Ugyanakkor Magyarországon a sport a GDP 0,7 százalékát adja, ez az egyik legalacsonyabb szám egész Európában. A nyugat-európai országokban ez az arány 1,5-2,5 százalék között mozog (Dénes – Keserű [2007], Sárközy [2008]).

A költségvetés a központi kormányzaton és önkormányzatokon keresztül évente mintegy 60 milliárd forintot költött sportra, azonban ennek nagy részét a létesítményekre, és körülbelül egyharmadát, azaz 20 milliárd forintot a „tényleges” sportra. Egyértelműen a hivatásos sport a leginkább támogatott. A leginkább forráshiányos terület a szabadidősport, arra mindössze a támogatás 4 százaléka jutott 2004-ben (Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiához, [2005]). Dénes [2009b]) számításai szerint **2003 és 2007 között a központi költségvetés sportkiadásából átlagosan 9,1 százalék jutott összesen szabadidősportra**, míg 39 százalék a hivatásos sportra, 36,3 százalék létesítményekre és 9,3 százalék utánpótlás-nevelésre⁶⁴.

A szabadidősport Elbert [2006]⁶⁵ szerint a következő forrásokból táplálkozhat:

- A mindenkor *kormány ráfordításai* és egyéb állami támogatások. Az állami támogatások három formában kerülhetnek a szabadidősportba: törvényben megha-

⁶³ 2005-ben és 2006-ban 0,33 százalék, 2007-ben 0,32 százalék volt a tényleges költségvetési kiadásokban a sportcélú kiadások aránya (Dénes [2009b]).

⁶⁴ Az állami sportköltségvetés 2008-2012 közötti adatait lásd a 11. számú mellékletben, amelynek forrása Bardóczy Gábor 2012. március 14-én, a TF-en elhangzott előadása.

⁶⁵ M-H Communications és a Világgazdaság által közösen rendezett Üzlet a sportért - sport az üzletért című konferencián elhangzott előadás alapján (2006.10.05.).

tározott arányú *normatív támogatás* által, a különböző szervezetek által kiírt *pályázatok* útján, illetve *egyedi döntés* alapján. Jelentős az elmozdulás a pályázatok irányába. Az új struktúrában a MOB hatásköre kibővült, s nem csak sportszakmai, hanem forráselosztási feladatokat is el kell látnia, ő dönt a pénzek (összesen közel 7 milliárd forint) elosztásáról⁶⁶. Kérdés, hogy ebből mennyi jut a szabadidősportnak.

- *Magán hozzájárulások* háztartások, vállalatok részéről, ez a legjelentősebb rész a szabadidősport esetében.
- *Önkormányzati hozzájárulás*: Az önkormányzati törvény a közszolgáltatások zömét a városi és községi önkormányzatok hatáskörébe utalja. A kötelező feladatokon túl egyik nem kötelező feladata az önkormányzatoknak a sport támogatása⁶⁷. A szabadidős sportráfordítások nagyobb részét a helyi önkormányzatok sportráfordítása teszi ki. A sportlétesítmények túlnyomó többsége, 70-90 százalékban a helyi önkormányzatok tulajdonában van. A létesítmények felújítását és működtetését jellemzően az önkormányzatok saját forrásból végzik. Az önkormányzati tulajdonú sportlétesítmények jelentős része elavult, rosszul menedzselte és csak jelentős támogatással működtethető. A kialakítandó járási rendszerben szintén nem lesz kötelező feladat a sport, és még kevesebb forrás lesz.
- *Szponzoráció*, ami jelenleg még csekély mértékű, de egyre fontosabbá válik.
- A civil szektor támogatására létrehozott *Nemzeti Civil Alapprogram* támogatásai: az alap nagyobbik része kifejezetten azt a célt szolgálja, hogy belőle a civil szervezetek pályázatok révén támogatáshoz jussanak (Jenei-Kuti [2009]). 2011. december 31-én a Nemzeti Civil Alapprogram megszűnt. 2012. január 1-től *Nemzeti Együttműködési Alap* működik az NCA helyett⁶⁸.

2000-ben Sportvállalkozások Támogatási Programot indított a Gyermekek-, Ifjúsági és Sportminisztérium. Célkitűzése az volt, hogy olyan vállalkozásokat támogasson, amelyek

⁶⁶ A kiemelt jelentőségű szabadidősport események támogatása már 2011-ben is a MOB kezében volt, de delegálta a szakmai feladatot az ahhoz értő MSZSZ-nek és NSZSZ-nek.

⁶⁷ A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 8.§-a a települési önkormányzatok feladatai közé sorolja a sport támogatását, az egészséges életmód megteremtésének feltételeit. A sportról szóló 2004. évi I. törvény 55.§-a az alábbiakban határozza meg a helyi önkormányzatok sporttal kapcsolatos feladatait: „a települési önkormányzat - figyelemmel a sport hosszú távú fejlesztési koncepciójára - meghatározza a helyi sportfejlesztési koncepciót és gondoskodik annak megvalósításáról, együttműködik a helyi sportszervezetekkel, sportszövetségekkel, fenntartja és működteti a tulajdonát képező sportlétesítményeket, megteremt az önkormányzati iskolai testnevelés és sporttevékenység gyakorlásának feltételeit, biztosítja az önkormányzati, iskolai sportkörök működéséhez szükséges feltételeket”.

⁶⁸ Az NCA megközelítőleg 7 milliárd forintjából nagyságrendileg évi 900 milliót kapott a sport, most a Nemzeti Együttműködési Alapban 3 milliárd forint van.

annak érdekében tevékenykednek, hogy a lakosság egészségének színvonala, illetve edzettségének, fizikai állóképességének foka emelkedjen. A GYISM e támogatással a vállalkozások számára beruházási és forgóeszközhitel-lehetőséget biztosított kedvező kamattal, 800 ezer és 15 millió forint között. A kifejezetten sporttevékenységek finanszírozását célzó program keretében 2003-ig összesen 46 vállalkozó juthatott hozzá a kedvezményes támogatási forráshoz, összesen 358,3 millió forint összegben. A program keretében támogatták többek között gyerekek úszásoktatását, tenispályák kiépítését, számos fitnesscentrum kialakítását, a folyami-vízi sportot, de az extrém sportok támogatására is lehetőség nyílt (Habuda [2008]). Sárközy [2006] szerint⁶⁹ „hazánkban a sport a hozzá hasonló területekhez, a kultúrához vagy a tudományhoz képest lemaradt.” Véleménye szerint „elfújta a szél a hagyományos sportot és intézményrendszert, az államnak a „fejős tehén” funkció helyett mögöttes, kiegészítő szerepet kellene játszania ebben az alapvetően civil szférában.”

Az állam fejezet zárásaként elmondhatjuk, hogy a szabadidősport és az állam viszonya sokrétű, sokat vitatott téma. Vannak feladatai az államnak, amelyek törvényben is le vannak fektetve, és azt senki nem vitatja, hogy a feltételrendszert meg kell teremtenie. Az új struktúrában több feladata átkerült a MOB-hoz. Empirikus kutatásomban arra keresem a választ, hogy az egyes szférák képviselői szerint melyek a legfontosabb állami feladatok, ezeket hogyan látta el az állam, a feltételrendszert sikerül-e megteremtenie, és hol, miben szükséges a változtatás.

⁶⁹ M-H Communications és a Világgazdaság által közösen rendezett Üzlet a sportért - sport az üzletért című konferencián elhangzottak alapján (2006.10.05.).

5. CIVIL SZFÉRA ÉS ÜZLETI SZFÉRA A SZABADIDŐSPORTBAN

Ha a fogyasztónak igénye van arra, hogy szabadidejében sportoljon, és nem otthon vagy köztéren sportol, akkor szabadidősport-szolgáltatást vesz igénybe – vagy civil egyesület-nél, vagy üzleti alapon működő szolgáltatónál. Több egybehangzó felmérés szerint Európában egyre kevésbé sportolnak az emberek egyesületi keretek között. A legkisebb arányban Lengyelországban, Magyarországon és Lettországon sportolnak egyesületi keretek között, és Dániában, Belgiumban és Hollandiában a legmagasabb az egyesületi keretek között sportolók aránya. Napjainkban Belgiumban sem éri el ez az arány a 35 százalékot (Bukta [2005], Downward et al. [2009]). Európa országaiban **legjelentősebb az informális úton, azaz gazdaságilag számbavehetetlen módon való sportolás (otthon vagy köztereken) és egyre inkább jellemzővé válik az egyesületek helyett az üzleti szolgáltatók igénybevétele** (Downward et al. [2009]). Az Eurobarometer 2010-es felmérése is ezt támasztja alá, a 27 EU tagország lakosainak 48 százaléka köztéren, parkban, 11 százaléka fitness-klubban, 8 százaléka egyéb sportközpontban sportol, és csak 11 százalékuk sportol egyesületi keretek között. A magyarokra vonatkozó adatok: 36 százalékuk sportol köztéren, parkban, 2 százalék fitness-klubban, 4 százalék egyéb sportközpontban és 3 százalék egyesületi keretek között.

A következő fejezetben a civil szféra bemutatása után összevetem az egyesületi működést a vállalati működéssel, majd az üzleti alapon működő szolgáltatók részletesebb bemutatása következik.

5.1. NONPROFIT CIVIL SZFÉRA A SZABADIDŐSPORTBAN

A hagyományos meghatározás szerint a gazdaság két szektorból áll: a piaci és az állami szektorból. Napjainkban azonban már háromszektorú gazdaságról beszélünk, ahol a korábbi két szektor közé ékelődik egy harmadik szektor, a civil szféra.

A magánszféra profitorientált üzleti vállalkozásokból és nonprofit szervezetekből áll. Történelmileg a civil társadalom szervezetei megelőzték az üzleti vállalkozások kialakulását, a piac másodlagos intézmény a civil társadalommal és intézményeivel szemben⁷⁰.

A civil szektor szinonimájaként szokták használni a nonprofit szektor kifejezést, pedig a

⁷⁰ A civil társadalom kialakulásának, értelmezésének részletes áttekintését lásd Bocz [2009].

kettő nem teljesen azonos jelentésű⁷¹. A KSH statisztikai felvételeiben használt definíció szerint a nonprofit szektorba a magán- és közalapítványok, az egyesületek, az egyesülések, az érdekképviselők és szakszervezetek, a köztestületek, a közhasznú társaságok, valamint a nonprofit szervezetek által alapított intézmények tartoznak bele, függetlenül attól, hogy milyen tevékenységet végeznek, és honnan származnak bevételeik. Az új civil törvény által (2011. CLXXV.) született egy új szervezeti forma, a civil társaság.

A civil szervezeteknek egymással párhuzamosan három funkcióval kell bírniuk: szolgáltató (közfeladatok, közszolgáltatások, alternatív megoldások), érdekvédelem-lobbi (döntések befolyásolása) és közösségépítő. Ezen funkciók mellett a pályázatok és az együttműködések (állammal, egyéb nonprofit szervezetekkel és for-profit szervezetekkel), és információ-csere területén lehet fontos szerepük a civil szervezeteknek (Breiner [2008]).

A sport gyökereit tekintve egyértelműen a civil szféra terméke. A sport területén kiemelten fontosak az egyesületek, amelyeknek a sportszolgáltatások nyújtásában és a közösségépítésben van nagy szerepük⁷².

Nem mindegy, hogy a civil szervezet az államhoz „beépülő”, „konkurens”, „közömbös” vagy „kritikai” szervezetként viszonyul (Bíró [2002]). A sportszervezeteket a „közömbös” és a „beépülő” kategóriákba sorolom.

A két világháború között a szabadidős és szociális jellegű egyesületek, míg a II. világháborút követően a sportegyesületek száma volt a legnagyobb (Bocz [2009]). 1982-ben az összes egyesület (8886 db) 51,5 százaléka sportegyesület volt (4575 db), és a szabadidős szervezetek voltak a harmadik legtöbben, az összes egyesület 16,1 százaléka szabadidős szervezet volt (1433 db)⁷³.

1990-ben 2716 sportegyesületet tartottak nyilván, 1993-ra a szám 3064-re emelkedett, 1994-ben pedig 3240 sportegyesület volt (Bukta [2005]). Bukta 2001-es, saját adatfelvétel készítésekor az önkormányzatoknál regisztrált egyesületek száma 6500-7000 között

⁷¹ A két fogalom részletes elemzését lásd Bocz [2009]. „A nonprofit szervezeteknek éppúgy lehetnek civil jellegzetességeik (pl. az önkéntesség, a kormánytól való függetlenség), mint ahogy a civil szerveződéseknek is lehetnek nonprofitokra jellemző sajátosságai (pl. intézményesült működés a profitszerzés elsődleges célja nélkül.” Bocz [2009], p.48-49.) „A nonprofit szektor olyan heterogén sokaság, melyben a civil és nem civil, a kormányzathoz közeli és attól távol álló, az önszerveződésen alapuló érdekképviselői és a gazdasági haszonra is törekvő kvázi piaci szervezetek is egyaránt jelen vannak.” (Bocz [2009], p.44.)

⁷² A nonprofit szektor létrejöttének, működésének elméleteit és fontos szerzőit a 12. számú melléklet tartalmazza. Megjelöltem azon elméleteket, amelyeket a hazai civil sportszervezetek létrejöttét és működését tekintve relevánsnak tartok.

⁷³ Részletesen lásd a 13. számú mellékletben.

volt. Ez a szám közel annyi, mint amelyet a KSH becsült. A szervezetek megközelítőleg egyharmada passzív volt. A becslések szerint 4500 sportegyesület tekinthető aktívnek (Bukta [2005]). Arra vonatkozóan nincsenek számok, hogy hány sportegyesület szolgál ténylegesen a szabadidősport színteréül is. A tisztán szabadidősport-egyesületeket nem a „Sport”, hanem a „Szabadidő, hobbi” kategóriában kell keresnünk, itt található két, a szabadidősport szempontjából fontos alkategória, a „Természethez kötődő sporttevékenység” és a „Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység”. A „Többcélú adományozás, nonprofit szövetség” tevékenységcsoportban a szabadidősport szempontjából releváns alkategória a „Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás”⁷⁴.

Jenei – Kuti [2009] adatai alapján laza a kapcsolat a közfeladat-ellátásba bekapcsolódó nonprofit sportszervezetek⁷⁵ száma és a tényleges szolgáltatási teljesítményük között. A sport, rekreáció és a közösségi szabadidős tevékenységek szervezésére specializálódott nonprofit szervezetek nagy számban kapcsolódnak be a közfeladat-ellátásba (26,9 százalék), de a kibocsátásuk csekély (7,8 százalék). Kizárólag a sport területén 15,9 százalék a szervezetek aránya, és mindössze 3,2 százalék a kibocsátásuk részaránya. A szabadidő, hobbi területén 11 százalék a közfeladat-ellátásba bekapcsolódott szervezetek aránya és 4,6 százalék a kibocsátásuk (Jenei – Kuti [2009]).

Az egyesületek mellett a sportszövetségek is nonprofit szervezetek, ahogy a köztestületek is. A sporttörvény a szabadidősport szövetségeket csak országos szövetségeként ismeri el, melyeknek lehetnek területi szervei is. A szabadidősport-szövetségeknek maga a szabadidejében sportoló is tagja lehet. Egy sportágban csak egy szakszövetség működhet, jelenleg 73 bejegyzett országos sportági szakszövetség van. A Magyar Szabadidősport Szövetségnek 25 területi tagszervezete van, a Budapesti Szabadidősport Szövetségnek pedig 40 tagszervezete⁷⁶.

A 2000-es sporttörvény szűkítette a közjogi személyek számát a magyar sportban, megszüntette az országos sportági szakszövetségek közttestületi jellegét, de létrehozott öt közttestületet (három újat). Az eddigi öt helyett 2012. január 1-jétől egyetlen közttestület, a Magyar Olimpiai Bizottság (MOB) irányítja a magyar sportéletet, korábban állami feladatokat ellátó civil szervezetként. A Nemzeti Sportszövetség, a Nemzeti Szabadidősport

⁷⁴ Az említett kategóriák, alkategóriák részletes vizsgálatát az empirikus kutatásom tartalmazza.

⁷⁵ Közfeladatot ellátónak azokat a tényleges szolgáltatási teljesítményeket felmutató, nem támogatásosztásra specializálódott nonprofit szervezeteket értjük, amelyek a központi vagy önkormányzati költségvetésből normatív támogatást kapnak és/vagy alaptevékenységi körben végzett szolgáltatásaik ellenértékeként állami forrásokból díjbevételekre tesznek szert. A nonprofit szektornak ez nem egészen 7 százaléka.

⁷⁶ Az egyes szervezetek honlapja szerint.

Szövetség⁷⁷ és a Fogyatékosok Nemzeti Sportszövetsége feladatait a MOB veszi át úgy, hogy az eddig önálló szövetségek által irányított területek a MOB szakmai tagozataiként tovább működhetnek, beolvadással történt az átalakulás, (de a szakmai tagozatok nem rendelkeznek önálló jogi személyiséggel), vezetőik pedig az olimpiai bizottság alelnökei. A szakmai tagozatok véleményezési és javaslattevési joggal rendelkeznek saját szakmai területüket érintő ügyekben, és egyetértési joggal rendelkeznek a szakmai területre készített sportstratégiával kapcsolatban (MOB Alapszabálya, p. 26.).

A sport valamennyi területén (közoktatás, felsőoktatás, testnevelők, egyesületek, edzők, sporttudomány, sportegészségügy, sportlétesítmények, sportújságírás) működik civil szakmai szervezet. Ezek ma a Magyar Diáksport Szövetség, a Magyar Egyetemi és Főiskolai Sportszövetség, a Magyar Testnevelő Tanárok Országos Szövetsége, a Sportegyesületek Országos Szövetsége, a Magyar Edzők Társasága, a Magyar Sporttudományi Tanács, a Magyar Sportorvos Társaság, a Sportlétesítmények Országos Szövetsége, a Magyar Sportújságírók Országos Szövetsége (Ács [2007]).

Az önkéntesek is a civil szektor részét képezik, de míg máshol jelentős erőt képviselnek⁷⁸, Magyarországon a nyugati példákhoz képest elenyésző a számuk és a gazdasági jelentőségük.

A szövetségekhez és szakmai szervezetekhez a civil szervezetek érdekképviselői funkciója, (a jogi és gazdasági szabályozás kialakításában való részvétel), valamint a pályázatok, együttműködések, információcsere megvalósítása köthető.

5.2. SZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓK A SZABADIDŐSPORTBAN – SPORTEGYESÜLET VERSUS SPORTVÁLLALAT

A 2004. évi Sporttörvény szerint a sportszervezetnek két típusa van: a sportegyesület és a gazdasági társaságként működő sportvállalkozás. A törvény sportszervezetként definiálja a sportágak nemzeti szövetségeit is, a fogyatékosok és a szabadidő sportja esetében pedig a sportszövetségeket, sportiskolákat, és az iskolai sportköröket. A sporttörvény legutóbbi módosítása (2010. LXXXIII. tv.) valamennyi sportiskolát és sport területén működő alapítványt a sportszervezetek közé sorol.

⁷⁷ Magyar Szabadidősport Szövetség, a Magyar Természetbarát Szövetség, a Magyar Kerékpáros Túrázók Szövetsége, a Magyar Technikai és Tömegsport Klubok Országos Szövetsége, a Magyar Diáksport Szövetség, a Magyar Egyetemi és Főiskolai Szövetség és a Fogyatékosok Nemzeti Sportszövetsége önkéntes társulásával jött létre. Az NSZSZ-nek az alapvető szervezetek mellett tagja lehet minden szabadidő-, diák- és rétegsport területén működő országos jellegű sportszövetség, amely közhasznú szervezet, legalább nyolc megyében, legalább 20 taggal működik, attól függetlenül, hogy tagja-e a Nemzeti Sportszövetségnek.

⁷⁸ Lásd Király, [2010].

A sportegyesületek az egyesülési jogról szóló (1989. II. tv.) törvény alapján létrehozott olyan társadalmi szervezetek, amelyek célja a rendszeres testedzési, sportolási lehetőségek szervezése és vezetése. A sportegyesület elnevezés gyűjtőfogalom, minden olyan sportszervezet neve, amely gyakorlati sporttevékenységet folytat. A gyűjtőfogalom alá tartozik a sportkör, a sportklub, a testedző kör, a tornaegylet. Mindezek lehetőséget nyújtanak a szabadidős tevékenységre és az élsportolói törekvések kielégítésére egyaránt.

Sportvállalkozásnak minősül az a gazdasági társaság, amelynek (az 1997. évi CXLV. törvény alapján) fő tevékenysége sporttevékenység, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése egy vagy több sportágban. Sportvállalat kizárólag korlátozott felelősségű társaság illetve részvénytársaság formában alapítható. A fogyatékosok sportja és a szabadidősport esetében közhasznú társaság keretében is.

András [2002] értelmezése alapján a sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett. A szabadidősport-szolgáltató vállalatok mindezt a szabadidősport területén működve teszik meg.

A sportvállalat esetében jól azonosítható a tulajdonos, és annak legfőbb célja, a profit maximalizálása. Az egyesületek esetében a cél a tagok hasznának maximalizálása, akik a tranzakciós költségek csökkentése érdekében alakítottak szervezetet, szervezett keretet biztosítván a sportoláshoz. A sportegyesület nem törekszik nyereségre, (de tagdíjat szed, a fennmaradása érdekében) szemben a sportvállalattal, amelynek – mint minden gazdasági vállalkozásnak – alapvető célja a nyereséges működés, melyet a felmerülő fogyasztói igények kielégítésével éri el (Thiel – Mayer [2009]). A két szervezeti forma (lásd 11. táblázat) manapság egymás mellett létezik.

11. táblázat: A nonprofit és a for-profit szolgáltatók összehasonlítása

| | Nonprofit | For-profit |
|--------------------------------|---|---|
| Konstitutív (alkotó) jellemzők | Magán szektor része, demokratikus, autonóm, jellemző az önkéntes munka, fő cél a tagok hasznának maximalizálása, akik önként csatlakoznak | Magán szektor része, önérdékkövetés fő cél a tulajdonosi értékremlés (nyereség) elérése |
| Gazdasági jellemzők | Tagdíj, nem törekszik profitmaximalizálásra, fontos a szolidaritás eszméje, és minél több embert bekapcsolni a sportolási tevékenységbe | Belépődíj (a szolgáltatásért), profitmaximalizálásra törekszik, a fizetőképes kereslet, a fogyasztói igények magas szintű kiszolgálása törekszik |

Forrás: Horsch [1994] és Thiel – Mayer [2009] alapján saját kiegészítésekkel

Az egyesületi szféra heterogén. Magyarországon kb. 2000 főre jut egy egyesület (1989-ben ez a szám közel 4000 volt!), de hivatásos sport orientáltságuk miatt csekély a lakosság becsatlakozási lehetősége. A szabadidősport egyesületek is inkább versenyszervezéssel foglalkoznak, kevés az életmód-jellegű sportegyesület. A vállalkozások száma jóval meghaladja az egyesületek összlétszámát (Bukta [2005]).

A szabadidősportban a sportvállalatok létrejöttének oka, hogy az 1980-as évek közepétől látványos változások zajlottak le a fejlett piacgazdaságokban – nálunk a rendszerváltozás után, az 1990-es évek közepétől – amelyek fizetőképes keresletet eredményeztek a szabadidősport-szolgáltatók iránt.

Ha a piaci koordináció elemeit hozzuk be a rendszerbe, azaz a magánszektor az üzleti vállalkozásaival, azzal versenyt alakítunk ki, ami egyrészt növeli az erőforrás-gazdálkodás hatékonyságát, másrészt a szolgáltatás minőségét.

Jelenleg annak a jelenségnek vagyunk tanúi, hogy az egyesületi modell és az üzleti modell, valamint az állami modell egymás mellett élnek (12. táblázat). András [2003] értelmezése alapján az egyesületi modellben puha költségvetési-korlát jellemző, a pénzek elosztása, felhasználása nem hatékony, és e rendszer háttérében jellemzően ott a politika. Ezzel szemben az üzleti szféra által működtetett modellben a bevételek nagy része az üzleti szférától, a piacról, a fogyasztóktól származik. Legfőbb érintett a fogyasztó, és minél nagyobb a fogyasztói jelenlét, annál inkább biztosított a gazdasági társaságok üzle-

ti működése. A bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak, a valós tulajdonos befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt. A vállalatoknak a sikeres működés, a tartós fennmaradás érdekében kettős értékteremtést kell végrehajtani: egyszerre értéket teremtenve a fogyasztók és a vállalatok tulajdonosai számára. Gazdasági társasági formában, a szolgáltató szektor részeként működnek a szabadidősport-szolgáltatók (András [2003]), amelyek a kettős értékteremtés mellett társadalmi értéket is teremtenek. Tulajdonképpen egymás mellett van jelen a szabadidősport-szolgáltatóknál a magánérdek és a közérdek, ami indokolná a magánfél és az állam együttműködését.

12. táblázat: A nonprofit, az állami és az üzleti működés főbb jellemzői

| | Nonprofit | Állami | Üzleti |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| Tulajdonos | tagsági jellegű | képviseleti | valós tulajdonos |
| A sport | tevékenység | legitimál, presztízs | szolgáltatás |
| Fogyasztó | mellékes | mellékes | a legfőbb |
| Forma | civil szervezet | vegyes | gazdasági társaság |
| Jellemző cél | tranzakciós költség csökkentése | társadalmi cél | értékteremtés |
| Koordinációs mechanizmus | bürokratikus | bürokratikus | piaci |

Forrás: András [2011]

Wicker – Breuer [2010] németországi kutatásai szerint az egyesületek emberi erőforrásbéli és anyagi problémákkal küzdenek leginkább, emellett infrastrukturális – főleg létesítmény- problémáik vannak. Németország mellett Kanadában, Görögországban, Ausztráliában, Angliában, Finnországban és Lengyelországban is készültek kutatások a témában, és ezen országokban is kimutatták a pénzügyi erőforrások egyre jelentősebb problémáját, melynek egyik fő okát az állami támogatások visszaszorulásában látják (emellett a tulajdonosi szemlélet hiányában, pazarlásban, puha költségvetési korlátban).

Az európai sport esetében a korábban egyesületi alapon működő, tehát alapvetően a sportolók érdekeit szem előtt tartó sportmodellt az üzleti modell váltja fel, amelyben a sporttevékenységeket szolgáltatásként kell előállítani, a tevékenységek céljait pedig a szolgáltatások tulajdonosainak hosszú távú profitérdekei határozzák meg.

5.3. AZ ÜZLETI ALAPON MŰKÖDŐ SZABADIDŐSPORT-SZOLGÁLTATÓK

A szabadidőnkben való sportolásunk egy része napjainkra piaci tranzakcióvá vált, a sportolási szükségletünk fogyasztói igényként jelenik meg, amelyet erre szakosodott szolgáltatók elégítenek ki. András [2002] alapján a szabadidősport-szolgáltatót rendelkezésre

álló erőforrások olyan felhasználásaként értelmezem, melynek célja a fogyasztó állapotában változásokat végrehajtva „hozzáadott értéket” teremteni. A szabadidő hasznos eltöltéséért, egészsége megőrzéséért fizet a fogyasztó a szolgáltatónak. A szabadidősport-szolgáltatók különféle szempontú besorolását a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: A szolgáltatások csoportosítása és a szabadidősport-szolgáltatók besorolása

| Szerző, osztályozás | Lehetséges kategóriák | Szabadidősport-szolgáltatás besorolása |
|---|--|---|
| Browning és Singelmann szektorális osztályozása | elosztó, termelői, társadalmi, személyi | személyi |
| International Standard Industrial Classification osztályozása | kereskedelmi, HORECA, logisztikai, professzionális, személyi, közösségi és társadalmi, költségvetési | személyi, közösségi és társadalmi |
| Nem piaci vagy piaci | nem piaci – piaci: termelési, elosztással kapcsolatos és személyi | piaci – személyi |
| Marketingszemléletű osztályozás | fogadott, szakmai, műszaki, birtokbavételi | fogadott és szakmai |
| Újratermelési folyamatban elfoglalt hely, szerep szerint | orientációs, termelő, transzformációs, fenntartó, regeneráló, ellátó és egyéb | egyéb (véleményem szerint fenntartó vagy regeneráló is lehetne) |

Forrás: Papp [2003] alapján

A lovelock-i szolgáltatás-tipológia alapján a szabadidősport-szolgáltatók sportszolgáltatása a tevékenység természetét tekintve emberre irányuló, megfoghatósága nehezen eldönthető. Lehet folyamatos vagy egyedi, a fogyasztókkal való kapcsolat alapján, tagsági viszonnal vagy tagsági viszony nélkül (András [2002]). Lehet mind egyénre szabott (személyi edző), mind tömegszerű (fitneszedzés egy egész csoportnak), a személyzet döntési szabadsága pedig attól függ, hogy kiről van szó (személyi edzőről vagy a pultoslányról). Jellemzően a fogyasztó megy, és jellemzően egy kirendeltség van, bár már megjelentek a hálózatok is. A sportszolgáltatások iránti fogyasztói kereslet meglehetősen ingadozó: az ingadozás alapját azonban nem véletlenszerű folyamatok irányítják, a kereslet hullámlása többnyire periodikus – szezonális, illetve a napszakok által meghatározott –, tehát többnyire megbízhatóan előre jelezhető. Végül, de nem utolsósorban: nagyon fontos az emberi tényező, a sportszolgáltatások erősen személyorientáltak.

A társadalom, a kultúra változik, a sportok is fejlődnek, a fogyasztói igények is változnak, ennek következtében ma már olyan sportok úzésére van lehetőség a sportszolgáltatá-

tóknál, amelyek 10-20 évvel ezelőtt nem is léteztek (pl. fittánc, nia, vagy éppen a fitness különböző válfajai, például speedfitness). A szolgáltatások és a fogyasztói igények is heterogének, a különböző sportágak mind a szolgáltatás, mind a fogyasztói igények tekintetében különböző jellemzőkkel bírnak. A szociológiai értelemben vett hagyományos sportágak esetében jellemző a szolgáltatók igénybe vétele nélküli sportolás, a modern sportoknál pedig a szolgáltató igénybevétele (lásd 14. táblázat).

14. táblázat: Sportágak szolgáltató igénybevételével vagy szolgáltató igénybevétele nélkül

| Jellemzően szolgáltatók igénybevétele nélkül | „Köztesek” | Jellemzően szolgáltatók igénybevételével |
|---|---|--|
| atlétika, futás ⁷⁹ , kerékpár, természetjárás, torna-gimnasztika, vízi sportok | asztalitenisz, floorball, kézilabda, korcsolyázás, korfball, kosárlabda, röplabda, tollaslabda, | fitness (és ennek különböző válfajai), falmászás, golf, küzdősportok, lovaglás, sí, squash, tánc, tenisz, testépítés |

Forrás: saját táblázat

A sportszolgáltatók feladata, hogy fogyasztóvá tegyék a jövedelemtulajdonosokat. Az üzleti elemek igazából akkor létezhetnek, ha a fogyasztók érdeklődését ki tudják váltani, és ezt fenn is tudják tartani. A szabadidősport nem alapszükséglet, az egyén döntése, hogy diszkrecionális jövedelméből szán-e rá, szabadidősport-fogyasztó lesz-e vagy sem. Kulcs tényező lehet a fogyasztóorientált⁸⁰ szolgáltatás, és a minél elégedettebb vevő.

Chikán [2008] definíciója alapján üzleti vállalkozásnak nevezzük azt az emberi tevékenységet, amelynek alapvető célja fogyasztói igény kielégítése nyereség elérésével. A chikáni kettős értékteremtés fogalma szerint értéket kell adni a fogyasztónak és a tulajdonosnak egyazon folyamatban. Mull és szerzőtársai [2005] „menedzsment modellje” szerint is a siker két kulcsa: a megfelelő sportszolgáltatás és a profit. A szabadidősport-szolgáltatók működési modellje nem tér el egy bármilyen más szolgáltató működési modelljétől, csak az egyes területeken vannak specifikumok. Smith és Stewart [2010] hasonlóan állítanak. A szerzők szerint egyrészt a sport azért más, azért különleges terület, mert erős történelmi, társadalmi és érzelmi hatásokkal bír, ugyanakkor, ha az üzleti működését és a vállalatokat, szolgáltatókat tekintjük, azok ugyanolyanok, mint bármelyik más iparágban.

⁷⁹ Az eseményszervezők jelenléte viszont ebben a sportágban a legjelentősebb.

⁸⁰ A fogyasztó van a középpontban, a vállalat minden tevékenységét a fogyasztó minél jobb kiszolgálása hatja át, a fogyasztói igények, preferenciák folyamatos nyomon követése.

A (szabadidő)sport-menedzsment jelentős és számomra hozzáférhető, az utóbbi években (2004-től) megjelent könyveit áttekintve megvizsgáltam, hogy jellemzően milyen területekkel foglalkoznak⁸¹. A leginkább tárgyalt területek az utóbbi években a marketing és a HR.

Robinson [2004] szerint jelentős időbeli változások történtek az 1970-es évektől az 1990-es évek végéig a sportszolgáltatások menedzsmentje területén (lásd 15. táblázat).

⁸¹ Lásd 14. számú melléklet.

15. táblázat: Menedzsment változások sportszolgáltatások esetében

| | 1970-es évek eleje | 1970-es évek vége, 1980-as évek eleje | 1980-as évek közepe | 1980-as évek vége, 1990-es évek eleje | 1990-es évek vége |
|------------------------|-------------------------|---|---|--|--|
| Menedzsment fókuszában | Létesítmény | Tevékenység | Közösség és közösségépítés | Piac, üzlet | Minőség |
| Cél | Bevétel maximalizálás | Résztvevők számának maximalizálása | Lehetősége biztosítása mindenkinek, esélyegyenlőség | Bevétel és hatékonyság növelése | Minőség fejlesztése és érték maximalizálása |
| Vezetési stílus | Centralizált | Decentralizált | Képviseleti | Szakértőség | Folyamatosan igazodni a szervezeti, környezeti változásokhoz |
| Tudást honnan | Szakértőktől | Tanácsadóktól | Partnerektől | Piackutatás eredményeiből | Fogyasztóktól, az igényeik, visszajelzéseik folyamatos méréséből |
| Vevőhöz való viszony | Ellenőrzés, szabályozás | Támogatás, ösztönzés a keveset használóknak | A hátrányos helyzetűek támogatása | Szegmentálás, vevőgondozás, kapcsolati marketing | A vevő egy az érintettek közül, akinek értéket kell teremteni |
| Megközelítés | Reaktív | Informális, szórakoztatás | Proaktív, kreatív | Életstílust, egészséget, fittséget eladó | Közös cél, a siker kulcsa a szabadidő hasznos eltöltése |

Forrás: Robinson [2004] p.19.

Az üzleti alapon működő szolgáltatók esetében a fogyasztóorientáltság, a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése hangsúlyos. Az 1990-es évek végétől uralkodó az a szemlélet, hogy a szolgáltatók versenyelőnyének egyik lehetséges, fontos eszköze a minőség, valamint a fogyasztóorientáltság, a tulajdonosi és fogyasztói értékteremtés egy kiemelt tényezője is, ezért a minőséggel külön is foglalkozom, az elméleti rész zárásaként. Előtte azonban a szabadidősport-szolgáltatás tipikus jellemzőit, más szolgáltatásoktól való eltérésüket gyűjtöttem össze, amelyeket a sikeres üzleti működéshez és a megfe-

elő szolgáltatásminőség nyújtásához szem előtt kell tartani:

- A szolgáltatás igénybevevőinek *egyedi motivációi, igényei, elvárásai, képességei, készségei és problémái vannak*. A fogyasztónak a fizikai, erőnléti és egészségi állapotának, képességeinek megfelelő, valamint az éppen aktuális egyéni igényéhez, elváráshoz igazodó szolgáltatást kell kapnia. Egy fáradt, kedvetlen vagy éppen ingerült vendég adott esetben teljesen más szemüvegen keresztül nézheti a szolgáltatást, teljesen másképp érzékelheti, értékelheti ugyanazt az edzést. Nagyon fontos a motivációkat és egyéni jellemzőket, problémákat felismerni⁸² (Ko – Pastore [2004]).
- A négy fő szolgáltatás-jellemzőből (megfoghatatlanság, tárolhatatlanság, elválaszthatatlanság, heterogenitás) az *elválaszthatatlanság kifejezetten hangsúlyos, emiatt az emberi tényezőknek kiemelten fontos szerepük van* (Chelladurai – Chang [2000], Papadimitriou – Karateroliotis [2000]). A szolgáltatás folyamata alatt számos alkalmazottal kerül kapcsolatba a fogyasztó. A folyamatok egy része sztenderdizálható (recepció), viszont *nagy része személyre szabott* (edzés, táplálkozás tanácsadás).
- A fogyasztó nem csak szolgáltatást vásárol, hanem *aktív részese* (co-producer) a szolgáltatásnak. A *bevonódottság*⁸³ *mértéke nagyon magas* más szolgáltatásokhoz (pl. bank, fodrász, stb.) képest (Chelladurai [1992], Chelladurai – Chang [2000], Chang – Chelladurai [2003], Ko – Pastore [2004]). A bevonódottság, az érzelmi hatás a fogyasztók minőségérzete szempontjából előnyös és értékteremtő tényező (Kelley et al. [1990], idézi Amorim [2007]), valamint az is értékes, hogy a fogyasztó nagyobb ellenőrzést, kontrollt gyakorolhat a szolgáltatás folyamatára (Bendapudi – Leone [2003], idézi Amorim [2007], Wakefield – Blodgett [1994]).
- Jelentős a *többi fogyasztóval való kapcsolat, interakció*, amely lehet előnyös („közös szenvedés”), de lehet hátrányos is (szégyen, kinevetés, helyhiány). A fogyasztók egymás közötti interakcióit nagyon komolyan tekintetbe kell venni és kezelni kell. Valamint a tömeg, a túlszűfolt szolgáltató sem előnyös, ahogy a kongó, üres szolgáltató helyiség sem (Chelladurai – Chang [2000], Ko – Pastore

⁸² A személyi szolgáltatások fontos jellemzője, nem kizárólag sportspecifikus.

⁸³ Krugman [1965], idézi Johnston [1995]) írt először az involvement, azaz a bevonódottság fogalmáról. Szabad fordításban úgy definiálta, hogy ez a fogyasztó számára a vásárlási szituáció fontossága, észlelet fontossága. Fontos lehet egy vásárlási szituáció a fogyasztónak: érzelmi okokból, vagy mert kockázatos, vagy mert jobban érdekli valami miatt. Minél nagyobb mértékű a bevonódottság, annál nagyobb erőfeszítéseket tesz a fogyasztó (a döntés, az információkeresés, a tudatosság, a fogyasztás során.) Érzékenyebb a fogyasztó, és az elégedettsége vagy az elégedetlensége is nagyobb lehet.

[2004]).

- A *szájtáblák alapján való döntés* kiemelt jelentőségű a sportszolgáltatók esetében: kutatások szerint a sportszolgáltatókat igénybe vevők 61 százaléka barátjától, ismerőstől hallott az adott helyről és az alapján ment oda sportolni.
- A fogyasztók a szabadidősport-szolgáltatóknál átlagosan *több időt töltenek* (egy alkalommal is, és összességében is), mint egyéb szolgáltatóknál, alapvetően rendszeresen járnak (jó esetben). „Gyakori, hosszantartó, gyötrelmes⁸⁴” a sport-szolgáltatás igénybevétele (Chelladurai [1992], Chang – Chelladurai [2003]).
- Bizonyos, a szolgáltatásminőség szempontjából fontos tényezők a *szolgáltató hatáskörén kívül esnek*: időjárás, csoport-hatás (Crompton – MacKay [1989]).
- A *szolgáltató helyiségnek*, annak külső és belső környezetének, a *tárgyi elemeknek hatalmas a szerepük*, egyéb szolgáltatásokhoz viszonyítva kiemelkedően fontosak. Modern berendezések, gépek és a megfelelő dizájn és hangulat elengedhetetlen. Az első benyomásunkat, majd a kedvünket meghatározza, hogy mit látunk, és ebből a nyújtott szolgáltatás minőségére is következtetünk. Nagy szerepe van a létesítmény környezeti, tárgyi elemeinek az adott szolgáltatóhoz való vonzódásunkban vagy épp annak elkerülésében, hogy rendszeres fogyasztók leszünk, vagy soha vissza nem térünk (Chelladurai et al. [1987], Ko – Pastore [2004]).
- ~~[2004])~~ *érezhető, értékelhető végeredmény, eredmény az élmény* (lásd a nem tartós fogyasztási cikként való értelmezést) (Chelladurai – Chang [2000], Ko – Pastore [2004]).
- A *tartós eredmények* (a tartós fogyasztási cikként való értelmezés: pl. fizikai változások, javuló fitness, nagyobb teljesítmény, kialakuló képességek, lelki hatások) *hosszú idő után jelentkeznek*. A szakirodalom „post-consumption tangible evidence” és „post consumption intangible evidences” néven illeti ezeket a jelenségeket. (Chelladurai – Chang [2000], Ko – Pastore [2004]).

A jellemzőket végiggondolva, ezekhez kapcsolódva az államnak két nagyon fontos feladata lehet: a megfelelő minőségű szakemberképzés és a minőségbiztosítási rendszerek kidolgozása (szttenderdek, előírások).

A szolgáltatásminőség irodalmát, és ezen belül a legismertebb minőség-modelleket és azok dimenzióit áttekintve arra a következtetésre jutottam, hogy három fő dimenzió hatá-

⁸⁴ Ezt úgy kellene értelmezni, hogy a sport küzdelem, küzdünk magunkkal, esetleg a társainkkal, a képességeinkkel, az elvárásainkkal, és nem úgy működik, mint például egy fodrász, ahol fél óra kényelmes üldögélés után kész és szép az ember, hanem sok alkalommal fél óra után érezhető a sport hatása.

rozza meg a szolgáltatásminőséget⁸⁵: alaptermék (core product), tárgyi környezet (a szolgáltatásnyújtás környezete) és személyi környezet, interakciók (a szolgáltatásnyújtás folyamata).

A szabadidősport-szolgáltatók minőségével foglalkozó kutatók⁸⁶ szintén ezen elemekkel foglalkoztak, de ami esetükben a különbség, hogy általában a program és a végeredmény minőségét külön kezelték, valamint az általános minőség-modellekhez képest egyéb tényezők – kiegészítő szolgáltatások – is fontosak voltak. Sportszolgáltatás-minőség témában az 1990-es évek közepétől, végétől jellemzőek a kutatások, de még így sem bővelkedik az irodalom szabadidősport-szolgáltatók minőségének kutatásában, és ami van, az is néhány országra koncentrálódik: USA, Kanada, Ausztrália, Korea és Európából Görögország. A kutatások jellemzően észlelt minőséget mérnek, és a minőséget úgy értelmezik, mint megfelelni a fogyasztók elvárásainak, vagy túlszárnyalni azt. A 16. táblázatban összefoglalom a kutatások alapján meghatározható szolgáltatásminőség dimenziókat. Az egyes dimenziók fontossága országonként különböző. Saját 2006-os és 2010-es kutatásom alapján a legjelentősebb a szabadidősport-szolgáltatók értékelésénél az *elérhető ár* volt (2010-ben 65%-nak, 2006-ban 84%-nak), aztán a *könnyű megközelíthetőség* (58%-nak, 69%-nak) és dobogós volt még a *nyitvatartási idő megfelelősége* (54%-nak, 68%-nak). Az elérhetőség után a szolgáltatásminőség elemei közül a legfontosabbnak ítélték: a *hely belső állapota, színvonala* (2010-ben 53%-nak, 2006-ban 62%-nak), *színvonalas sportolási lehetőség adott sportág esetén* (52%-nak, és 61%-nak), *megfelelő személyzet* (27%-nak, és 42%-nak), *vendégkör összetétele* (24%-nak és 37%-nak).

⁸⁵ Lásd 15. számú melléklet.

⁸⁶ Lásd 16. számú melléklet.

16. táblázat: A szolgáltatásminőség dimenziói sportszolgáltatások esetében

| Dimenziók | Elemek |
|---|---|
| A program, a folyamat minősége (Program quality) | alapszolgáltatás megbízhatósága (pontos teljesítés), információk mennyisége és minősége, tevékenységek, programok száma, elérhető sportágak, nyitva tartás |
| Tárgyi eszközök, környezet, a szolgáltatásnyújtás környezete | létesítmény, dizájn, belső légkör, berendezés, személyzet és kommunikációs anyagok megjelenése, felszerelések, gépek minősége, hőmérséklet, világítás, zene, tisztaság, kényelem, környék, parkolás |
| Személyi környezet, interakciók, a szolgáltatásnyújtás folyamata | viselkedés, attitűd, teljesítmény, tudás, hozzáértés, szakértelem, képességek, megbízhatóság, segítőkészség, kedvesség, empátia, panaszkezelés, felmerülő problémák kezelése, többi fogyasztó viselkedése |
| Végeredmény minősége (Outcome quality) – „amit a fogyasztó nyer” | fizikai, pszichikai (önbizalom, önértékelés, stb.) és szociális változások |
| Kiegészítő szolgáltatások | büfé, gyermekmegőrző |

Forrás: saját táblázat

Néhány kutató az árat is a szolgáltatásminőség dimenziói között értékeli. Véleményem szerint az ár az elvárt szolgáltatásminőséget befolyásolja, ahogy Berrett et al. [1993) is írják. Szerinte a szolgáltatók nem fogyasztó, hanem sokkal inkább költség vagy versenytárs alapon áraznak. Árdiszkriminációt kapacitás-menedzselés és költségfedezet miatt használnak, és nem a társadalmi célokat figyelembe véve teremtenek lehetőségeket az alacsonyabb jövedelmű csoportok számára, hanem saját profitkilátásaikat mérlegelik.

Bolton – Drew [1991] szerint a szolgáltatót meghatározzák szervezeti és technikai jellemzői, tárgyasítható és nem tárgyasítható elemei. A fogyasztónak vannak bizonyos elvárásai, amelyek a szolgáltató jellegéből, imázsából, valamint a személyes igényeiből, ismerősei szájreklámjából és a korábbi tapasztalataiból adódik. Ezen elvárások és a ténylegesen kapott szolgáltatás vagy megerősítik és elégedetté teszik, vagy nem. Az elégedettség tulajdonképpen annak kérdése, hogy az elvárásoknak megfelelt-e a szolgáltatás, vagy nem. A minőség a szolgáltatás nyújtott értékét is meghatározza, a fogyasztók áldozatai (hozzáférés költségei) és a fogyasztók jellemzői (személyes, kulturális, pszichológiai, stb.) figyelembevételével. A minőség a nyújtott értéken keresztül meghatározza a fogyasztó további szándékait, viselkedését, visszajön-e vagy sem, hűséges fogyasztó lesz-e

vagy sem.

Zeithaml és szerzőtársai [1990] szerint az elvárt, vágyott és a tényleges szolgáltatás között, amit a fogyasztó tapasztal, rés van. (lásd rés-modell (Veres [2002])). Nem mindig tudják a szolgáltatók, mit akar, mi az elvárása a vevőnek, nem mindig jók a szolgáltatásztenderdjeik, nem feltétlenül teljesítik jól a sztenderdeket, és előfordul, hogy nem jól kommunikálnak, (ezek mind-mind értékromboló tényezők). Míg vállalati szempontból a minőség-menedzsment feladat és értékteremtési-lehetőség, a vevői elvárásokat ismerni kell és minden folyamat minden részletébe bele kell tudni vonni, tudni kell biztosítani, addig vevőszempontból a minőség tulajdonképpen a vásárlási döntés befolyásoló tényezője, tulajdonképpen „értékválasztás”, jelentős tapasztalati és bizalmi elemekkel és szubjektivitással. Összegezve, az üzleti szféra esetében a tulajdonosnak és a fogyasztóknak is értéket kell teremteni, és erre a megfelelő szolgáltatásminőség kiváló lehetőség.

A tulajdonosok esetében pénzügyi és szakmai befektetőket különböztethetünk meg. A pénzügyi befektető rövid távon, míg a szakmai befektető hosszabb távon gondolkodik. A pénzügyi befektető garanciákat keres, hogy a szabadidősportban megvan-e a piaci potenciál, mekkora bevétel realizálható, ha ki akar lépni, lesz-e, aki megveszi a sportvállalatot. A pénzügyi befektető sok esetben nem jártas az adott iparágban, így fontos számára a megfelelően képzett, tapasztalt menedzsment. A szakmai befektető ezzel ellentétben jártas az adott iparágban, megvan a know-how-ja és hosszú távú gondolkodásában ott van a minél szélesebb piac elérése, minél szélesebb rétegek bevonása a szabadidősportba, jelen lehet céljai között a létesítmény-fejlesztés, a márkaismertség növelése, és a minél szélesebb körben való ismertté válás (András [2003]). Ugyan a kétféle befektető befektetési céljai, érdekeltsége eltérő, de közös jellemzőjük, hogy tőkebefektetésük után az adott iparág kockázatának megfelelő reális hozamot kívánnak elérni. Az 1990-es évek végén, 2000-res évek elején pár év alatt megtérült egy szabadidősport-szolgáltató létrehozása. Felmerült bennem a kérdés, hogy vajon napjainkban megéri-e üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatót nyitni? Az empirikus kutatásban erre is próbálok választ adni.

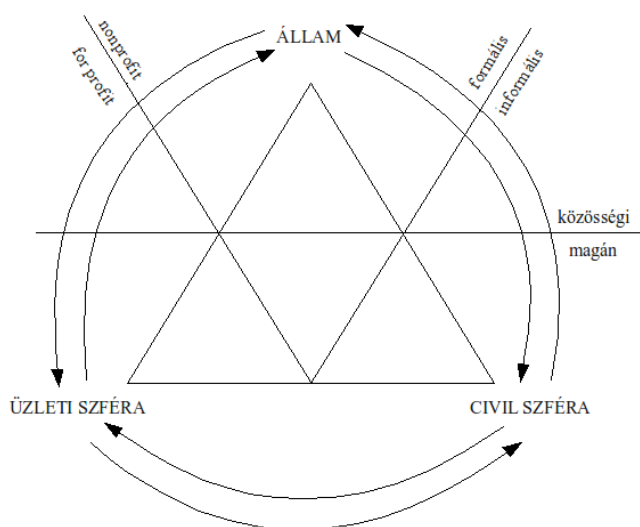
6. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS KIINDULÓPONTJAI, KUTATÁSI KÉRDÉSEK, PROPOZÍCIÓK, HIPOTÉZISEK

Az elméleti részben irodalomkutatás alapján bemutattam a szabadidősport-gazdaságtan alapfogalmait, a szabadidősport piacait, valamint az egyéni, vállalati és társadalmi értékteremtés formáit, másrészt jellemeztem a működés kulcsszereplőit, a szabadidősport-fogyasztókat, valamint az állami, a civil és az üzleti szférát. A fogyasztókról tudjuk a legtöbbet, ez a leginkább kutatott terület, az itt meglévő ismereteket a 3. fejezetben összefoglaltam. A szabadidősport-piacokról, az értékteremtésről és legfőképp az állami, civil és üzleti szféráról kevesebb a tudásunk. Empirikus kutatásommal célom volt ezt a tudást bővíteni.

A kutatás kiindulópontjaként, valamint az elméleti tudás összegzéseként elmondható, hogy a szabadidősportban a szakirodalomban leírtak alapján formális vagy informális sportról, valamint profitorientált vagy nonprofit-orientált illetve közösségi (állami, önkormányzati) vagy magán szektorról beszélhetünk. *Az államhoz köthető a nonprofit, formális, közösségi finanszírozású szabadidősport, a civil szférához a nonprofit, informális, magán finanszírozású szabadidősport, a piachoz, az üzleti szférához a profitorientált, formális, magán finanszírozású szabadidősport* (lásd 4. ábra)⁸⁷. Ezen három szféra szereplői a kínálati oldal szereplői, köztük választhat az egyén. A szabadidősport működését tekintve azonban mindhárom szféra szélesebben értelmezhető, mint kínálati szereplő, ahogy ezt korábban bemutattam és értelmeztem az állam szerepei, feladatai fejezetben, vagy a nonprofit civil szféra fejezetben, és az üzleti szféra is jelenthet a szolgáltatókon kívül egyéb érintetteket (pl. szponzorokat, szakembereket, sportszer és merchandising termék gyártóit, forgalmazóit, amelyeket a szabadidősport piacaként definiáltam az elméleti részben). Az empirikus kutatás kvalitatív szakaszában a szereplők tágabb értelmezése volt indokolt, míg a kvantitatív részben az államot tágan értelmeztem, (nem mint kínálati oldali szereplő, hanem egyéb feladatait, szerepeit is figyelembe vettem), de az üzleti és civil szféra esetében a szabadidősport-szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket kérdeztem meg.

⁸⁷ A nonprofit, formális, magánfinanszírozású rész Ibsen – Jorgensen [2002] megközelítésében az önkéntes szektor, ami Magyarországon nem olyan mértékben jellemző, mint a nyugat-európai országokban, és mi a civil szektor részeként tekintjük.

4. ábra: Állam – civil szféra – üzleti szféra a szabadidősportban



Forrás: Ibsen – Jorgensen [2002] alapján

Az értékteremtést tekintve egyértelműen az állam profitál a szabadidősport társadalmi, gazdasági jótékony hatásaiból, amelyhez az egyén, a civil szféra és az üzleti szféra egyaránt hozzájárul, a társadalmi tőke megteremtésének ők is résztvevői. Az üzleti szféra az állam számára nehezen számszerűsíthető társadalmi értékeket (testi-lelki egészség, közösségépítés, szociális kohézió), valamint számszerűsíthető gazdasági értékeket (adóbevételek, munkahelyek, versenyképesség, termelékenység és GDP-növekedés) teremt. A civil szféra az állam számára szintén teremt nehezen számszerűsíthető társadalmi értékeket, valamint gazdasági értékeket is, emellett segítséget ad a közjavak, közszolgáltatások előállításában.

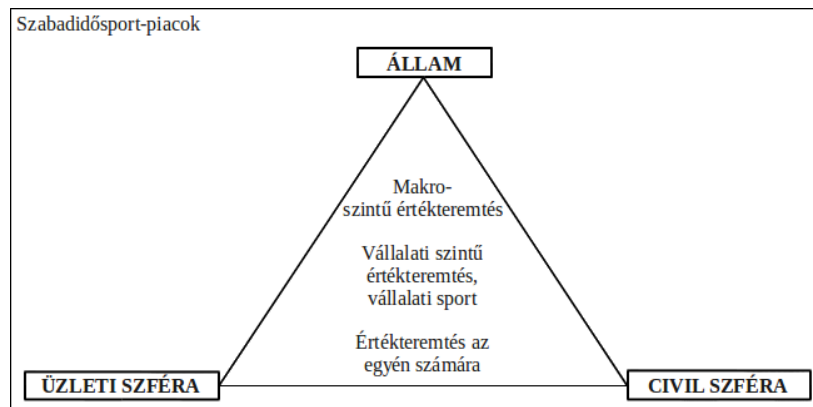
A fogyasztó számára maga a sportolás értékteremtő. Jellemzően a civil szféra és az üzleti szféra tud hozzájárulni az értékteremtéshez, különböző szabadidősport-szolgáltatásokkal, persze az állam is részt vehet a sportolási lehetőségek megteremtésében. A fogyasztói értékteremtés az üzleti szféránál a szolgáltatásminőség kiemelésével hangsúlyosabban jelentkezik, viszont míg egy egyesületnél nem jelenik meg a tulajdonosi értékteremtés fő célként, az üzleti szolgáltatóknál ez a fogyasztói értékteremtéssel azonos fontosságú. A civil szféránál ehelyett a szociális tőke, a közösségépítés kiemelt fontosságú. Mindkét

szférát az állam befolyásolja (pl. törvényekkel, szabályokkal, támogatásokkal, kedvezményekkel, stb.), a másik két szereplő az állam által adott keretek között valósítja meg az értékteremtést. Nem csak az állam van hatással a másik két szférára, hanem mindhárom szféra hat a másik kettőre. Az állami, a civil illetve az üzleti szférára egyaránt szükség van a magyar szabadidősportban, és a három szféra együttműködése szükséges ahhoz, hogy a szabadidősport jól működjön, azaz hogy a fogyasztói piac minél szélesebb legyen. Mind a három szféra kulcsszereplőinek vannak feladatai, vannak velük szemben támasztott elvárások: törvényi, létéből fakadó, vagy a másik két szféra általi elvárások, valamint mind a három szférában vannak fejlesztendő területek, ezekre is rámutatok kutatásommal.

Az empirikus kutatás kezdeti fázisában, a próbainterjúkon csak kutatási kérdéseim voltak a kutatási célomhoz illeszkedően: feltárni, megérteni, leírni a magyar szabadidősport piacait, értékteremtését, egyes szféráit.

- Milyen piacok működnek a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban?
- Az egyes szférák szereplői szerint milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyénnek, a társadalomnak és a vállalatoknak?
- Mi jellemzi az állami szférát a magyar szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? Mi jellemzi a civil szférát a magyar szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? Mi jellemzi az üzleti szférát a magyar szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? Az egyes szférák szereplői a megfelelő módon látják-e el feladataikat? Az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlatban megvalósuló szintje között mekkora a különbség? Milyen az együttműködés az egyes szférák között?
- Milyen fejlesztendő területek vannak a szabadidősport területén? Hol és hogyan javítható a működése?

5. ábra: Az empirikus kutatás területei



Forrás: saját ábra

A próbainterjúk, a sportdokumentumok és az előzetes tapasztalataim alapján a kvalitatív kutatáshoz, azaz az interjúkhoz kialakítottam előzetes „sejtéseimet”, a proposíciókat. A próbainterjúk segítettek a kvantitatív kutatásomhoz, az online kérdőívekhez kialakítani a tesztelendő hipotéziseket (a kutatás folyamatát a 6. ábra mutatja).

Propozíciók a kvalitatív kutatásomhoz:

1. proposíció: A szabadidősportban is működnek Magyarországon – a hivatásos sporthoz hasonlóan – fogyasztói jelenlétet feltételező piacok (az üzleti szféra részeként, az üzleti szférát tágan értelmezve).
2. proposíció: A szabadidősport értéktérítői tényezőivel a szabadidősport egyes szféráinak szereplői tisztában vannak.
- 3a. proposíció: A magyarországi szabadidősport működéséhez a civil és az üzleti szférának szüksége van az államra.
- 3b. proposíció: Az állam a sporttörvényben és stratégiákban is leírt feladatait a szabadidősport területén nem látta el kielégítő módon.
- 4a. proposíció: A szabadidősport civil szférája Magyarországon erőforrásbeli (elsősorban pénzügyi) problémákkal küzd.
- 4b. proposíció: A szabadidősport civil szférája hazánkban nem tudja ellátni a tőle elvárható legfontosabb feladatokat.
5. proposíció: Az üzleti alapon működő szolgáltatók megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket.
6. proposíció: Az egyes szférák szereplőinek együttműködése a másik két szférával ala-

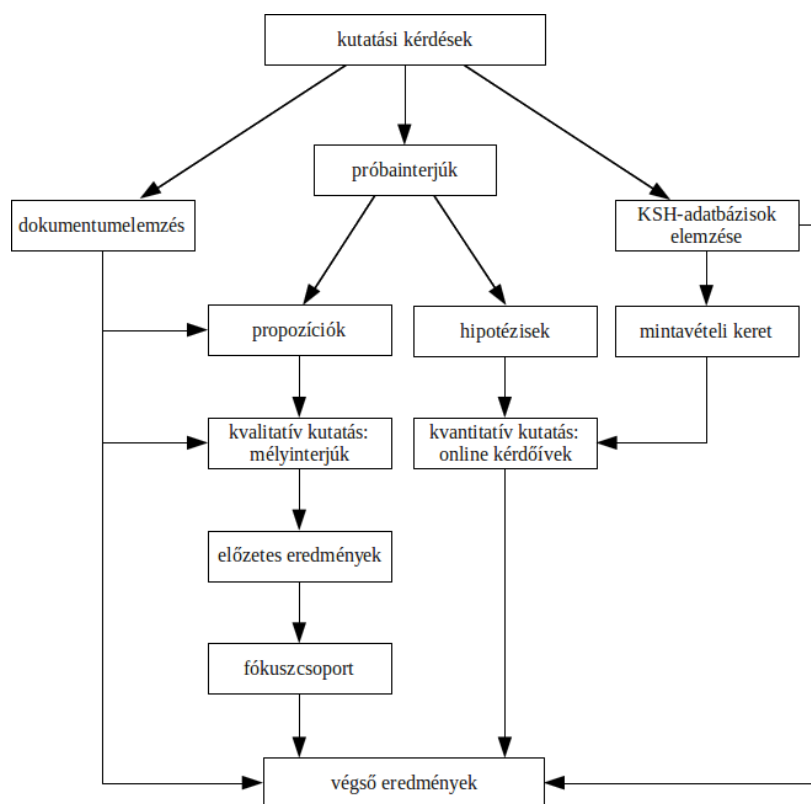
csony szinten van.

Hipotézisek a kvantitatív kutatásomhoz:

1. hipotézis: Az egyes állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között szignifikáns különbségek vannak, a legtöbb feladat elméletben fontosabb, mint amennyire a gyakorlatban az állam megvalósítja azokat.
2. hipotézis: A civil szférában a fogyasztóorientált működéshez kapcsolódó feladatok, valamint a hatékony működés és a pénzügyi tervezés esetében szignifikánsak a különbségek az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között.
3. hipotézis: Az üzleti alapon működő szolgáltatók működésénél nincsenek szignifikáns különbségek az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulásuk között.

A kutatás folyamatát a 6. ábra, a kutatási kérdésekhez kapcsolódó propozíciókat és hipotéziseket a 17. táblázat tartalmazza.

6. ábra: A kutatás folyamata



Forrás: saját ábra

17. táblázat: Kutatási kérdések – kapcsolódó proposíciók és hipotézisek

| Kutatási kérdés | Melyik módszer ad választ? | Kapcsolódó proposíció | Kapcsolódó hipotézis | Egyéb megjegyzés |
|--|---|-----------------------|----------------------|---|
| 1. Milyen piacokat tudunk azonosítani a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban? | Kvalitatív interjúk | 1. | | A sporttörvény, a sporttörvény módosítása, a nemzeti és kistérségi sportstratégia és az Új Magyarország fejlesztési terv dokumentum-elemzése, mint előzetes háttérkutatás valamint a 4. és 5. kérdésekhez KSH-adatok elemzése is megtörtént, az eredményeket pedig visszavittem az alanyokhoz, fókuszcsoportban |
| 2. Az egyes szférák szereplői szerint milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyénnek, a társadalomnak és a vállalatoknak? | Kvalitatív interjúk | 2. | | |
| 3. Mi jellemzi az állami szférát a szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek | 3a., 3b. | 1. | |
| 4. Mi jellemzi a civil szférát a szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek, KSH-NSZOR adatbázis | 4a., 4b. | 2. | |
| 5. Mi jellemzi az üzleti szférát a szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek, KSH-Cég-Kód-Tár | 5 | 3. | |
| 6. Az egyes szférák szereplői a megfelelő módon látják-e el feladataikat? Az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlatban megvalósuló szintje között mekkora a különbség? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek | 3b., 4b., 5 | 1., 2., 3., | |
| 7. Milyen az együttműködés az egyes szféra szereplői között? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek | 6. | 1., 2., 3., | |
| 8. Milyen fejlesztendő területek vannak a szabadidősport területén? Hol és hogyan javítható a működése? | Kvalitatív interjúk és kvantitatív kérdőívek | 3b., 4b., 5 | 1., 2., 3., | |

Forrás: saját táblázat

7. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A terület jellege, kutathatóságának nehézségei, eddigi feltáratlansága, és a minél szélesebb, átfogóbb kép nyújtása indokolta, hogy több módszerrel közelítsem meg a problémát (trianguláció):

- A Központi Statisztikai Hivatal Cég-Kód-Tárából és a Nonprofit adatbázisából leválogattam azokat a szervezeteket, amelyek szabadidősporthoz kapcsolódó tevékenységet végeznek, és elemeztem őket. A KSH adatbázisok használatának több oka is volt: az üzleti alapon működő szolgáltatók és nonprofit szervezetek megismerése, alapadatainak összegyűjtése, leírása, valamint a kérdőíves kutatásom mintavételi keretével is szolgáltak.
- Mélyinterjúkat és fókuszcsoportot készítettem az állami, a civil és az üzleti szféra képviselőivel és egyetemi szakértőkkel.
- Az interjúk elvégzése előtt a téma szempontjából fontos dokumentumok (A sportról szóló 2004. évi I. törvény, a 2010. évi LXXXIII. törvény a sporttal összefüggő egyes törvények módosításáról, Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007, Kistérségi Sport- és Szabadidős Stratégia 2008, Új Magyarország Fejlesztési Terv 2007) szabadidősport szempontú tartalomelemzését is elvégeztem⁸⁸.
- Kérdőíves kutatást folytattam le.

Kutatásom Babbie [1999] felderítő-leíró-magyarázó felosztását figyelembe véve nagyobb részben felderítő, kisebb részben leíró.

Kutatásom inkább funkcionalista-pozitivista, még akkor is, ha az interjúk készítése, elemzése induktív folyamat volt, fokozatosan, alulról építkező folyamat, a kulcsváltozók feltárása és összefüggéseik bemutatása céljával a fejemben. Episztemológiailag azt feltételezem, hogy létezik egy külső, objektív valóság, ami megismerhető, a magyar szabadidősport működése objektíven leírható, az interjúalanyaim a valóság egy-egy szeletét jól ismerik. Jelen kutatásban elsősorban nem az érdekelt, hogy az alanyok hogyan élik meg a „szabadidősportos létüket”, hogy szubjektíve hogyan érznek a mindennapjaikban, mit jelent nekik ebben működni, dolgozni, szeretik-e vagy sem, hanem az érdekelt, hogy mi-

⁸⁸ Terjedelmi korlátok miatt ez teljes egészében nem került be a disszertációba, de több helyen felhasználtam az elemzés eredményeit.

lyen ez a „világ”⁸⁹, mik mozgatják, milyen összefüggései vannak. Az állítom, hogy létezik egy 2010-es évek elei „magyar valóság” a szabadidősportban.

Kutatásomban törekedtem a triangulációra, a források és módszerek kombinációjára (lásd a fejezet első bekezdésében), ami a kutatás megbízhatóságát növeli.

7.1. SZEKUNDER KUTATÁS – KSH-ADATOK VIZSGÁLATA

A KSH-adatbázisok a kérdőíves kutatásom mintavételi keretéül szolgáltak, valamint alapadatokhoz jutottam a szabadidősport-szolgáltatókról. A KSH Cég-Kód-Tár TEÁOR számok alapján készült adatbázisát felhasználva kikerestem azokat a tevékenységeket, amelyeknek lehet kapcsolatuk a szabadidősporttal. A gyűjtésembe bekerült TEÁOR csoportok (zárójelben a csoportban található üzleti vállalkozások száma):

- 9311 Sportlétesítmény működtetése (494 db)
- 9312 Sportegyesületi tevékenység (98 db)
- **9313 Testedzési szolgáltatás** (299 db): fitness- és testépítő klubok és létesítmények szolgáltatása (tisztán szabadidősport kategória, azért is emeltem ki)
- 9319 Egyéb sporttevékenység (1158 db)
- 3230 Sportszergyártás (105 db)
- 4764 Sportszer kiskereskedelem (489 db)
- 7721 Szabadidős-sporteszköz kölcsönzés (95 db)
- 8551 Sport, szabadidős képzés (287 db)
- 9604 Fizikai közérzetet javító szolgáltatás (1340 db): utólag fel kellett vennem a sorba, mert nagyon sok fitnessteremnél ez volt megjelölve TEÁOR számnak és tevékenységnek⁹⁰. Hivatalosan ez a törökfürdők, szaunák és gőzfürdők, szoláriumok, gyógyfürdők, fogyasztó- és karcsúsítószalonok, masszázs szalonok stb. te-

⁸⁹ Meredith et al. ([1989], p.309.) a kutatási módszereket elhelyezte egy 4x3-as mátrixba, a racionalitás-létezésen alapulás (rational-existencial: axiomatic, logical positivist, interpretative, critical theory) és a természetes-mesterséges tengelyek mentén (megfigyelés, emberek véleménye alapján az objektív valóság leírása, mesterségesen rekonstruálni az objektív valóságot és azt kutatni). Ebben a mátrixban én a logikai pozitívizmus és az emberek objektív valóságról alkotott képe metszetében helyeztem el magam. Meredith et al. ide (is) helyezi az interjúkat és a kérdőíves kutatást is.

⁹⁰ 2008-ban kaptam egy listát a budapesti fitness termekről, akkor 143-at gyűjtött össze egy TF-en oktató kolléga. 2011 decemberében a fitness terem.lap.hu-n 138 budapesti termet találtam. A két lista között az átfedés 45 terem volt mindösszesen, azaz körülbelül a termek harmada, amelyeket a Cég-Kód-Tárban is megtaláltam: **44%-uk Fizikai közérzetet javító szolgáltatáshoz (9604)**, 29%-uk Testedzési szolgáltatáshoz (9313), 15%-uk Egyéb sporttevékenységhez (9319) és 12%-uk Sportlétesítmény működtetéséhez (9311) volt besorolva. Megnéztem a Cég-Kód-Tár valamennyi olyan cégét (az egész országban keresve), amelyeknek a nevében szerepelt a „fitness” (így belekerült a szűrésbe mindkét írásmóddal, azaz a fitness és a fitness is): **37%-uk Fizikai közérzetet javító szolgáltatáshoz (9604)**, 32%-uk Testedzési szolgáltatáshoz (9313), 14%-uk Egyéb sporttevékenységhez (9319) és 17%-uk Sportlétesítmény működtetéséhez (9311) volt besorolva.

vékenysége.

Az adatbázist elemezve alapadatokhoz (hely, alapítás éve, társasági forma, árbevétel, létszám) jutottam. Az adatok alapján megvizsgálhattam a GDP-hez valamint az összfoglalkoztatáshoz való hozzájárulásukat.

A fogyasztói igényeket az üzleti vállalkozások mellett a nonprofit szervezetek elégítik ki a szabadidősport területén. Az NSZOR (Nonprofit Szervezetek Osztályozási Rendszere) kódok alapján készült adatbázisát felhasználva kikerestem azokat a tevékenységeket, amelyeknek lehet kapcsolatuk a szabadidősporttal, amelyek számomra releváns kategóriák:

- 9 Szabadidős és hobbitevékenység kategóriában
 - 91 Természethez kötődő sporttevékenység (1640 db)
 - 92 Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység (2560 db)
- 12 Többcélú és egyéb pihenés, üdülés, szórakozás kategóriában
 - 122 Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás/KHT (111 db)

Nonprofit szervezetek esetében a következőkről rendelkezik adatokkal a KSH: szervezeti forma, működés helye, foglalkoztatottak száma, árbevétel.

Összegezvén, ezekből az adatbázis-elemzésekből képet kaphattam arról, hogy jelenleg milyen a civil és az üzleti szféra a szabadidősport területén, mekkorák, hány embert foglalkoztatnak, mekkora a bevételük.

7.2. MÉLYINTERJÚK

Primer kutatásom fő részét a *mélyinterjúk* képzik⁹¹. A mélyinterjúkat tekintem az elsődleges, és legfontosabb kutatási módszeremnek, a többi (dokumentumelemzés, szekunder adatok elemzése, kérdőíves kutatás, fókuszcsoport) ezt segíti, vagy kiegészíti, ezért erről írok a legtöbbet ebben a módszertani fejezetben. Kutatásom olyan terület mélyebb szintű elemzésére vonatkozik, amelynek ilyen típusú vizsgálatára eddig nem volt példa. A tudományos megismerés első fázisa a jelenségek megfigyelése, felderítése, exploratív jellegű kutatásokkal, exploratív interjúkkal. A kvalitatív interjú egy „célal történő párbeszéd” és „adatgenerálási módszer” (Manson [2005]). A kvalitatív kutatás segít megismerni, megérteni. Soha nem cél, sem az interjúzás fázisában, sem az elemzés fázisában

⁹¹ Szinonimaként használom a mélyinterjúk, exploratív interjúk, kvalitatív interjúk fogalmakat, King [1994] nyomán. Ezen módszertani rész megírásában nagyban támaszkodtam Kingre [1994], jellemzően ahol nincs más konkrét hivatkozás, „The Qualitative Research Interview” fejezetét használtam.

kvantifikálható válaszokat keresni. Kevésbé strukturáltak ezek a kutatások, sok a nyílt kérdés, egy speciális területre, témára fókuszált. Míg a kvantitatív, kérdőíves kutatás „kapcsolat-független”, addig a kvalitatív interjúnál nem megvalósítható ez a „kapcsolat-függetlenség”. Az interjúalany nem passzívan válaszolhat a kérdésekre, hanem ő maga is alakítja a kérdéseket, az interjú menetét, a témakörök súlyát.

Jelen kutatással célom a három szféra – állami, civil, üzleti – mélyebb szintű megismerése, feladataik, egymáshoz való viszonyuk feltárása, a lehető legszélesebb körű információk beszerzése és feldolgozása a három szféráról, az értékteremtésről, valamint a szabadidősport piacokról, félig strukturált interjúk segítségével.

Interjú-vezérfonal összeállítása

A szakirodalomból származó ismeretekre, a személyes tapasztalatomra, tudásomra, valamint a témáról való eddigi informális beszélgetéseimre, és a próbainterjúimra alapozva összeállítottam a végleges interjú-vezérfonalat, (amelyet a 17. számú melléklet tartalmaz), de az interjúk során mindig az adott ember személye, tudása, ismeretei, szerepe és a szituáció adta azt, miről beszéltünk mélyebben, részletesebben.

Mintaválasztás folyamata

A kvalitatív kutatás mintaválasztása eltér a statisztikai mintavételi eljárástól: a reprezentativitás helyett az elméleti indíttatású mintaválasztás fontos. A kvalitatív minta jellemzően szándékosan megválasztott kis minta, mely folyamatosan, a kutatás előrehaladtával párhuzamosan alakul. Addig kell interjúzni, amíg azt nem érezzük, hogy egy újabb interjú már nem ad sokat hozzá a történethez, azaz közel kerültünk az „elméleti telítődési ponthoz”.

Tervezetemben 20-30 mélyinterjú készítését terveztem. Kutatásom során 31 interjút készítettem, továbbá egy rövid, nem rögzített beszélgetésre került sor. Az interjúalanyok kiválasztásához a kritérium mintaválasztást, az opportunist és hólabda módszereket alkalmaztam (Miles és Huberman [1994], idézi Bokor [2000]). Lényeges volt, hogy mind az állami, mind a civil, mind az üzleti szféra képviseltesse magát, valamint az egyetemi szakértők szintén elmondhassák véleményüket⁹², ami ellenőrzési, megbízhatósági célból is fontos volt. Az állami szférából 3, a civil szférából 10, az üzleti szférából 12 (+1) fővel, az egyetemi szakértők közül 6 emberrel interjúztam. Arra is odafigyeltem, hogy ne

⁹² Az interjúalanyok listáját lásd a 18. számú mellékletben. Minden interjúalanyról feltüntettem, milyen módon érintett. Többeknél is észrevehető a „többes szerep”, ami jelen kutatásban véleményem szerint előnyös. Vastagon szedve jelenítettem meg a „kulcsszerepet”.

csak budapesti alanyaim legyenek, így szegedi, Somogy megyei, Pest megyei alanyokkal is interjúztam, valami további megyei képviselővel, vidéki civil szervezetek vezetőivel is konzultáltam, beszélgettem⁹³.

A tervezetemben konkrétan megnevezett, tervezett 19 alany közül mindösszesen hárommal nem sikerült találkoznom (15-tel interjúztam, egy fővel pedig röviden beszélgettem), valamint további 16 interjúalannyal sikerült még interjúzni, 2011 folyamán, áprilistól szeptemberig, (egy interjúra decemberben került sor). 6 alannyal még 2009 végén vagy 2010-ben beszélgettem, ezen interjúkat a disszertáció-tervezetem beadása előtt készítettem, próbainterjúként, de természetesen ezek is „teljes jogú” interjúként lettek bevonva az elemzésekbe. A 6 fő közül egyikükkel 2011 decemberében újra beszélgettem. Valamennyi interjú nagyon jó élmény volt számomra, minden alanyom nagyon kedves, őszinte és nagyon segítőkész volt, egyáltalán nem éreztem a mesterséges szituációt és a megfelelési kényszert, azt éreztem, hogy mindenki őszinte, nem voltak tabuk, elhallgatások. Összesen tehát 31 emberrel készítettem interjút, mindegyiket egyedül, más személy bevonása nélkül, plusz egy emberrel röviden beszélgettem.

Minden interjúalanyomtól megkérdeztem, kivel kell feltétlenül beszélnem ahhoz, hogy a szabadidősportról, a szabadidősport működéséről szóló disszertációm a lehető legjobban megírhassam. Ha valakit ketten ajánlottak, azaz ha már másodszor került elő a neve, őt igyekeztem felkeresni, és ez mindösszesen 3 főnél nem sikerült. A 16 „előre tervezett” alanyom közül 13 fő volt olyan, akiket minimum két fő ajánlott. Ez a megbízhatóságot és az érvényességet is növeli, nem csak én, a kutató gondoltam azt, hogy ezek az emberek fontosak a téma szempontjából⁹⁴. A további, a tervezetemben nem szereplő 16 interjúalanyból 13-hoz ajánlásra, hólabda módszerrel jutottam el.

A legtöbben Kocsis Árpádhoz és Salga Péterhez küldtek, ők ketten toronymagasán vezették az ajánlások listáját. Őket követte Monspart Sarolta és Szántó László, majd Horváth András, Földesiné Szabó Gyöngyi és Cziráki Péter. Mind a hét nagyon sokak által ajánlott személlyel (azaz a téma szempontjából legfontosabb személyekkel) sikerült interjúzni, amit a megbízhatóság és érvényesség szempontjából értékesnek tartok. A MOB szabadidősport tagozatának 2012. februárjában megválasztott 10 tagja közül (lásd 10.

⁹³ Szerencsémre a Budapesti Szabadidősport Szövetség több képzésen tanítottam a disszertáció írása közben, ahová az ország minden pontjáról érkeztek civil szervezetek, megyei szervezetek vezetői.

⁹⁴ A kimaradt 3 fő közül kettőt senki nem ajánlotta, Dénes Ferencet pedig többszöri megkeresésem ellenére sem sikerült elérnem, meginterjúvolnom.

melléklet utolsó pontjában) 4 az interjúalanyaim között volt⁹⁵, valamint a Budapest Sportirodától nem Máth Istvánnal, hanem a másik tulajdonossal, Kocsis Árpáddal beszéltem. Amikor ugyanis arra kérdeztem rá, hogy üzleti működés témában ajánljanak valakit, egyértelműen Kocsis Árpád, a Budapest Sportiroda vezetője volt mindenki első reakciója.

Kutatói szerep

Az interjúalanyoknak mindig röviden kifejtettem a kutatás hátterét, célját. Több alanyt ismertem vagy személyesen, vagy a tevékenységét, munkásságát. Több alanyhoz a hólabda módszer miatt valaki ajánlásával érkeztem, és aki ajánlott, fel is hívta a „következő” alanyt, és röviden bemutatott. Mindenki kíváncsi volt az elkészülő dolgozatra, egyfajta hasznos ismeretforrásként kezeltek. Érdekes szituáció volt ez, mert én meg az interjúalanyaimra tekintettem hasznos információ-forrásként. Mindenki nagyon várta az eredményeket. Mindenki elmondta az összes szabadidősporthoz kapcsolódó problémáját, azt éreztem, hogy majd én leszek a meghosszabbított kezük, vagy még inkább szájuk, általam több emberhez eljuthat, amit mondanak. Végig igyekeztem a teljesen semleges, a tudományt képviselő, pártatlan, „outsider” kutató maradni. Érdekes volt számomra a bennem rejlő kettősség: a helyi viszonyokat kívülről vizsgáló naiv kutató (egy fiatal nő képében), aki nyitott, kíváncsi és „üres” és a helyi viszonyokat igenis értő, a témával 2003 óta foglalkozó, tapasztalt, bizonyos elméleti és gyakorlati tudással rendelkező kutató. A benne lenni vagy kívül maradni kérdéskörhöz kapcsolódóan sokszor kértek, kérdeztek a véleményemet is sok mindennel kapcsolatban, ezekre általában az interjú után térünk vissza, és sokszor az interjú után hosszasan beszélgettünk. Az itt kapott információk is nagyban hozzájárultak a teljesen „tisztá képhez”. Mindenkit biztosítottam arról, az eredményeket anonim módon prezentálom.

Adatrögzítés

A kutatás során diktafonnal rögzítettem az interjúkat, valamint jegyzeteltem is az interjúk alatt. Szerencsémre, ugyanis a technika ördöge nem aludt, két interjúm sajnos elveszett a diktafonról, így jó, hogy voltak kézzel készített jegyzeteim, amiket begépelhettem. Persze így nem a teljes interjúszöveg volt meg, de szerencsére elég jól emlékeztem, és a jegyzeteim is eléggé részletesek voltak. A jegyzetelésre azért is szükség volt, mert az interjúk során előfordult, hogy kérte az interjúalany, hogy most kapcsoljuk ki a diktafont.

⁹⁵ Horváth András, Monspart Sarolta (aki ráadásul a MOB alelnöke is, a szabadidősport tagozat vezetőjeként), Pogány Éda és Salga Péter.

Az interjúk után a jegyzeteimet mindig átolvastam, és az egyéb észrevételeimmel is kiegészítettem. Legtöbb esetben az alanyok saját munkahelyén találkoztunk, így a környezetet is megfigyelhettem. Az összes rögzített interjút meghallgattam, egy részüket azért, mert én magam gépeltem le, egy részüket meg azért, mert gépeltetem a szöveget, és volt egy-két kipontozott rész, vagy nem teljesen értett, elgépelt rész, amiket kijavítottam. Majd az elemzéshez számtalanszor átolvastam az interjúkat.

Adatelemzés

Az elemzést 4 módon lehet elvégezni:

- „Kvázi statisztikai elemzés”: szavak, frázisok keresése, számolása, kategorizálása. Ez objektív, szisztematikus és kvantifikálható.
- „Templates”: bizonyos kategóriák, témák mentén való elemzés. Ezek a kategóriák a szövegtől függően bővíthetnek. A kategóriák származhatnak meglévő tudásunkból (priori) és az interjúk elemzéséből, szövegéből (posteriori).
- „Editing”, mint egy szerkesztő, úgy áll hozzá az elemző a szöveghez, értelmes jelentéseket keres, másol, beilleszt, kivág, újrendez. Glaser és Strauss „grounded theory”-ja jó példa az editing-metódusra. Minden a szövegből jön. Addig kell elemezni, értelmezni, amíg el nem jutunk arra a pontra, ahol már semmi többet nem ad a szöveg az adott kategóriáról. Elengedhetetlen, hogy a prekoncepcióinkat felismerjük, és explicite le is írjuk.
- „Immersion/crystallization”: teljesen elmerülni a témában és nem csak tudományos szinten foglalkozni a témával, folyamatosan figyelni a reflexiókat, intuíciókat és minden, a témával kapcsolatos találkozást.

Kvale [1996]: szerint lehet tömöríteni, kategorizálni, strukturálni és interpretálni, valamint ezek kombinációját.

Én a „Templates” és némiképp az „Editing” elemzési módban, a kategorizálás az interpretálás kombinációját alkalmaztam. Nagyrészt realista, szövegű (naturalista) olvasatban értelmeztem a szövegeket, azaz az interjúalanyok mondanivalóját szó szerint elfogadtam, azokat „valóságnak tekintettem”. Az interjúk szövegében, leginkább hosszabb bekezdésekben, címkéket (labels) azonosítottam (jelenség, tevékenység, fogalom), a hasonló témájú, egymáshoz kötődő címkéket csoportosítottam, ezáltal jöttek létre a kategóriák⁹⁶. Az elnevezéseket legtöbb esetben az előzetes (piori) kódjaim alapján tettem meg. Kb.

⁹⁶ A nyílt kódolásról részletesebben lásd Strauss-Corbin [1990].

500 oldalnyi kódolt szöveggel dolgoztam. Ez az összes interjúszöveg kb. 80 százaléka. A kódoláshoz az Nvivo9 szoftvert használtam. Az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamosan, iteratív módon történt. Az adatgyűjtés és adatelemzés körkörös folyamata egészen az elméleti telítettség eléréséig tartott (Glaser-Strauss [1967]), azaz amikor a további interjúk, adatok már nem sok újat adtak, nem gazdagították a tudást.

A kategóriákat és a köztük lévő kapcsolatokat grafikusán is próbáltam ábrázolni, egyfajta „logikai rendet” keresvén „kognitív térképeket” alkottam, amelyeken látszanak a legfontosabb fogalmak, és a köztük lévő összefüggések.

Mivel valamennyi alanyom beszélt a Budapest Sportirodáról, valamint a fitness-szektorról, ezért erről a kettőről egy-egy rövid esettanulmányt is készítettem. Az esettanulmányok segítenek a kontextus megértésében, kontextusba ágyazottan a sikertényezők és a fejlesztendő területek, problémakörök feltárásában. Célom a Budapest Sportiroda és a fitness-szektor minél alaposabb megértése volt, valamint azt meglátni, hogy mit is tanulhatunk egyetlen esetből. Mindkettő „önértékű esettanulmányként”, önmagában is megállja a helyét, ugyanakkor „instrumentális esetek” is, azaz egy másik cél elérését is segítik, hozzájárulnak annak megértéséhez, hogy hogyan működhet jól az üzlet a szabadidősportban.

7.3. KÉRDŐÍVES KUTATÁS

A kutatásom másik része a *kérdőíves kutatás*⁹⁷. Kvantitatív kutatásomban hangsúlyosan a civil és üzleti szolgáltatók szolgáltatás-nyújtásához kapcsolódó feladatokkal foglalkoztam. Természetesen az állam magánszférára való hatását sem hagyhattam figyelmen kívül. Az egyes szféra szereplőinek értékelni kellett feladataikat, feladataik fontosságát egy 7 fokozatú skálán (ezen feladatokat lásd a 19. számú mellékletben, a kérdőívben, amelyet online formában jutattam el a megkérdezettekhez), majd az egyes feladatok gyakorlatban való megvalósulását, szintén egy 7 fokozatú skálán. Célom volt a feladatok elméleti fontossága és gyakorlatban megvalósuló szintje közötti különbségek feltárása. Esetemben a kutatás alapegységei, megfigyelési egységei szabadidősport-szolgáltató szervezetek, ezen belül is a nonprofit (egyesületek) és for-profit szabadidősport-szolgáltatók voltak.

Az online megkérdezés előnye, hogy térben és időben bárkit, bármikor elérhetek (már akinek van internete és hajlandó is használni), könnyen továbbítható a kérdőív és költség-

⁹⁷ A kérdőívet lásd a 19. számú mellékletben.

takarékos. A kérdőívvel egy felkérő kísérőlevelet is küldtem, és a felkérés mellett az elérhetőségemet is megadtam, hogy probléma esetén kereshessenek (volt, aki élt is ezzel a lehetőséggel), valamint a Corvinus Egyetem Sportgazdasági Kutatóközpontjának tagjaként írtam alá a levelet, amivel a leendő kitöltőkben a bizalmat próbáltam növelni.

Az online kérdőív 2011. november 3-a és 2012. február 10-e között volt kitölthető, élesben, előtte volt egy próbakérdező kör, ami alapján rövidítettem a kérdőíven. A KSH adatbázisokat (Cég-Kód-Tár és NSZOR), a Budapesti Szabadidősport Szövetség, a Magyar Szabadidősport Szövetség, valamint az egyik interjúalanyom segítségével, és a fitneszterem.lap.hu oldalt felhasználva összesen 1315 civil szervezethez és közel 800 üzleti vállalkozáshoz jutattam el az online kérdőívet egy kísérőlevéllel, a szervezet vezetőjét, vagy vezetőségi tagját kérve a kitöltésre. Mindösszesen 130 kitöltött kérdőívem lett, ebből 126 értékelhető (4 nonprofit választ ki kellett hagynom, a szinte teljesen üres kérdőívek miatt), amiből 108 nonprofit és 18 az üzleti vállalkozás, mind a 18 fitneszterem. A nonprofit szférában 8,2%-os, a for-profit szférában 2,25%-os volt a válaszadási arány. Személyesen és telefonon is próbálkoztam fitnesztermekkel, elutasításban részesültem minden alkalommal. A B2B szektorban 80 kérdőív már elfogadott megbízhatóság és általánosíthatóság szempontjából, így a 108 nonprofit kérdőív elemzése problémamentes volt, a 18 for-profit kérdőív eredményei azonban csak indikatív, jelzésértékűek, itt nincs biztosítva a megbízhatóság és az általánosíthatóság. Az adatokat az SPSS 15 programmal elemeztem. Az eredményekre szinte minden kitöltő kíváncsi volt, megadták az email-címüket, így majd visszajuttatom hozzájuk.

Az egyes szereplők nem csak magukról alkottak véleményt, a civil szféra és az üzleti szféra az állami feladatokról is nyilatkozott. Alapadatokat is megkérdeztem (név, irányítószám, szervezeti forma, sportág, alapítás éve, foglalkoztatottak szám, taglétszám, bevétel, kiadás), valamint kérdeztem a nyújtott szolgáltatás színvonaláról, keresletről, versenyhelyezetről, gazdasági-pénzügyi ismeretekről és az anyagi helyzet alakulásáról. Nem volt kötelező kitölteni minden mezőt, úgy is vissza tudták küldeni, ezzel is növelni próbáltam a válaszadási arányt.

7.4. FÓKUSZCSOPORT

A kutatás zárásaként, az érvényességet és a megbízhatóságot növelvén, az érintettek véleményének ütköztetésére, az eredmények megvitatására *fókuszcsoportos kutatást* végeztem, 2012. január 23-án, a Budapesti Corvinus Egyetemen, a Vállalatgazdaságtan Intézet

könyvtárszobájában. Céлом volt a következtetéseim, megértésem visszacsatolása a csoportnak, a közös értelmezés. A fókuszcsoporthoz segített: ellenőrzött, kiegészített, árnyalt, visszacsatolást adott.

Valamennyi interjúalanyomnak küldtem meghívót, a 32 emberből 7 vett részt a fókuszcsoporthoz (ha nagyobb lett volna az érdeklődés, több fókuszcsoporthoz is tartottam volna). Ez egy több mint 3 órás szakmai megbeszélés volt, ami sokat segített nekem a még tisztább látásban. A csoportról felvétel készült, továbbá a csoporttagok egyéni jegyzeteit is elkértem. További 10 alany emailen jelzett vissza, valamint Kocsis Árpáddal, a Budapest Sportiroda vezetőjével külön leültem, és egy 3 órás beszélgetés keretében megbeszéltük az eredményeket.

8. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Először a szekunder adatokat mutatom be röviden, majd a primer kutatásaim eredményeit. A legfontosabb résznek a kvalitatív részt tartom, ezért erről szólok a leghosszabban. Minden alanyom beszélt a Budapest Sportirodáról, mint jó mintáról, valamint a fitnessszektorról, ezért ezekről rövid esettanulmányt írtam.

8.1. KSH-ADATOK ELEMZÉSE – ALAPADATOK A KÍNÁLATI OLDALRÓL

A KSH-adatbázisokkal a kínálati oldalon lévő civil és üzleti szervezetek rövid bemutatása volt a célom. A KSH 2009/1-es Cég-Kód-Tár TEÁOR számok alapján készült 519 893 céget tartalmazó adatbázisát felhasználva kikerestem azokat a tevékenységeket, amelyeknek lehet kapcsolatuk a szabadidősporttal. Nem kizárólag szabadidősporttal foglalkozó cégek vannak a gyűjtésben (ami az összes cég 0,84 százaléka, 4365 db), mert a KSH nem különbözteti meg a hivatásos és a szabadidősporthoz kapcsolódó vállalatokat, és a cégek neveiből nem lehet egyértelműen eldönteni, szabadidősporttal vagy hivatásos sporttal, esetleg mindkettővel kapcsolatos a működése. Csak szabadidősport-szolgáltatókat tartalmazó csoport a Testedzési szolgáltatás, itt vannak a fitness és testépítő klubok (illetve ezen klubok egy része).

A konkrét tevékenységeket tekintve a következő sportok dominálnak a sporttal kapcsolatos üzleti vállalkozások esetében: lovaglás, tánc, fitness, kerékpár, futball, futás és tenisz.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a sport területén erősen felülreprezentáltak a budapesti cégek. A testedzési szolgáltatások (fitness- és testépítő klubok) és a fizikai közérze-

tet javító szolgáltatások esetében meg még inkább (43,5% és 44,7%). Kelet-Magyarországon található a legkevesebb (szabadidő)sporthoz köthető üzleti vállalkozás, testedzési szolgáltatások esetében majdnem fele annyi, mint Nyugat-Magyarországon (12% és 21,7%). A részletes táblázatokat a 20. melléklet tartalmazza.

Az üzleti vállalkozások nagyobb részét 2000 január 1-e után alapították, kivételt képeznek a sportszergyártó cégek. A testedzési szolgáltatások és a fizikai közérzetet javító szolgáltatások 43,1%-át 2000 január és 2005 decembere között hozták létre, de 2006 és 2009 között is nagy számban jöttek még létre cégek e két csoportban (38,5 és 37,9%-uk).

Társasági formát tekintve a kft-k az uralkodók (kivétel a Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése és a Sport, szabadidős képzés esetében), és jellemző még a betéti társasági forma.

Az árbevételt illetően 20 millió forint alatti éves árbevételűek jellemzően a sporttal foglalkozó üzleti vállalkozások. Létszámot tekintve pedig jellemzően mikrovállalatok, azaz 10 fő alatti létszámot foglalkoztatnak. Durva becsléssel 170 milliárd körüli lehet az össz-szárbevételük az ismert árbevételű vállalatokat összegezve, ami a **GDP 0,6 százaléka**, és körülbelül **25 000 főt** foglalkoztathatnak, ami az összfoglalkoztatottak 0,65 százaléka⁹⁸. Testedzési szolgáltatók, Sportegyesületi tevékenység, Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése és Sport, szabadidős képzés esetében 300 milliós árbevétel felett nincs is cég, persze nagyon magas az ismeretlen bevételű cégek aránya. Ugyanezen csoportoknál nem találunk 50 fő felett foglalkoztató céget.

A fogyasztói igényeket az üzleti vállalkozások mellett a nonprofit szervezetek elégítik ki a szabadidősport területén. Az NSZOR (Nonprofit Szervezetek Osztályozási Rendszere) kódok alapján készült adatbázisát felhasználva kikerestem azokat a tevékenységeket, amelyek a kutatás szempontjából releváns kategóriák⁹⁹:

9 Szabadidős és hobbitevékenység kategóriában

- 91 Természethez kötődő sporttevékenység (1640 db)
- 92 Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység (2560 db)

12 Többcélú és egyéb pihenés, üdülés, szórakozás kategóriában

- 122 Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás/KHT (111 db)

⁹⁸ Összehasonlításképpen a sportban foglalkoztatott személyek száma 23 000 fő volt 2002-ben, ami a nemzetgazdaság összes foglalkoztatottjának 0,9%-a volt. A magyar sportágazat részesedése a GDP-ből 0,7–1% (Dénes-Keserű [2007], Varga [2008]). Az angol adat 1,8% foglalkoztatás és GDP tekintetében is (Király [2011]).

⁹⁹ Ezúton is nagyon szépen köszönöm Sebestény István segítségét a KSH-ban.

A konkrét tevékenységeket tekintve a következő sportok dominálnak a nonprofit szervezeteknél (a for-profit szervezetekhez hasonlóan): lovaglás (478 db), tánc (305 db), tenisz (201 db), íjászat (123 db), és futball (99 db).

A szabadidősporthoz köthető, szabadidős és hobbitevékenység nonprofit szervezetei jellemzően Nyugat-Magyarországon találhatók (35,7 illetve 32,7 százalékuk). A nonprofit sport és szabadidős vállalkozások harmada Kelet-Magyarországon, majdnem harmada Budapesten található.

A szabadidősporthoz köthető, szabadidős és hobbitevékenység nonprofit szervezetei jellemzően egyesületek (97,3 illetve 96,4 százalékuk). A nonprofit sport és szabadidős vállalkozások valamennyien nonprofit gazdasági társaságok.

A szabadidősporthoz köthető nonprofit szervezetek nagy részének (40 százalékának) ismeretlen az árbevétele. A szabadidősporthoz köthető, szabadidős és hobbitevékenység nonprofit szervezetei esetében az ismert árbevételük túlnyomó többségénél évi 5 millió forint alatt van az árbevétel, felüknél 500 000 forint alatt. A nonprofit sport és szabadidős vállalkozások harmadánál viszont 50 millió forint felett.

A természethez kötődő sporttevékenységű szervezetek 28 százaléka, a tömegsport, játék, szabadidős tevékenységű szervezetek 29 százaléka, a nonprofit sport és szabadidős vállalkozások 2,7 százaléka kapott az 1%-os adófelajánlásokból 2009-ben. A természethez kötődő sporttevékenységű szervezetek közül mindösszesen 5 szervezet, a tömegsport, játék, szabadidős tevékenységű szervezetek közül 10 szervezet egymillió forint feletti bevételre tett így szert. Az átlagos bevétel 50 ezer forint volt az 1%-okból.

Sajnos az adatbázis egy kategóriában kezelte az ismeretlen és a 0 fő számított főállásúak számát, és a legtöbb szervezet ebben a kategóriában található. Nincsen 10 fő feletti szabadidősporthoz köthető, szabadidős és hobbitevékenység nonprofit szervezet.

A KSH-adatbázisok elemzésével alapadatokhoz juthattam a civil és az üzleti alapon működő szolgáltatókról. Ez egyfajta alapot ad és kiindulópontként szolgál a további kutatásokhoz. Megtudhattam, hogy mind a nonprofit, mind a for-profit szektorban a lovagláshoz, tánchoz, teniszhez és futballhoz kötődő szolgáltatók vannak nagy számban. A for-profit szektorban a fitness, a futás és a kerékpár dominánsak még. A fitnessszolgáltatók majdnem fele Budapesten található. A nonprofit szektor országosan jobban szétszóródik. Még az elmúlt években is hoztak létre újabb üzleti szolgáltatókat. Az üzleti szolgáltatók jellemzően kft-k, a nonprofit szervezetek jellemzően egyesületek. Az üzleti szolgáltatók a

kkv szektor részei, inkább mikro és kisvállalatok, jellemzően kevesebb mint 20 millió forint éves árbevétel és 10 fő foglalkoztatotti létszám alatt. Az ismert árbevételű nonprofit szervezetek jellemzően évi 5 millió alatti összegből gazdálkodhatnak, és nem jellemző a főállású alkalmazott. A továbbiakban a mélyinterjúk, a fókuszcsoport, majd a kérdőív elemzésének eredményeit mutatom be.

8.2. A MÉLYINTERJÚK ÉS A FÓKUSZCSOPORT EREDMÉNYEI ÉS KÉT ESET-TANULMÁNY

Az elméleti keret logikáját követve ismertetem a mélyinterjúk eredményeit, amelyek a fókuszcsoporton elhangzottakat is magukba foglalják, hiszen ott az eredmények közös értelmezése, finomítása történt. Először a szabadidősport-piacokról, majd az értékteremtésről szólok. Az értékteremtés kapcsán felmerült bennem az a kérdés, hogy a (nemzetközi) irodalomból feltártak (és empirikus kutatásokkal is alátámasztottak) és a hazai interjúalanyok által elmondottak egybevágóak-e, az interjúalanyok a nemzetközi sportgazdaságtani áramlatoknak megfelelően gondolkodnak-e a szabadidősportról, annak értékteremtő szerepéről. A következő nagy blokk az egyes szférák feladatairól szól, majd egy-egy rövid esettanulmány következik a fitness-szektorról és a Budapest Sportirodáról, mivel ezen két téma mind a 31 interjúban hangsúlyosan előkerült. Minden egyes alfejezetnél külön kitérek, utalok a fitnessre. Az üzletileg működő területek közül ugyanis a fitness az, ami leginkább megragadható, bemutatható, az üzleti szférán belüli ezt tekintetem szűkebb kutatandó, leírandó, megértendő területemnek. Az interjúk elemzésének zárása egy „hiányok, fejlesztendő területek” táblázat. A leírtak alapját a 31 interjú képi, minden adat, információ, becslés az interjúalanyaimtól származik.

Ha külön nem jegyzem meg, akkor az egyes szférák véleményében nem volt eltérés, azonban mindig jelzem, ha ez nem így volt, vagy valamelyik szférában hangsúlyosan jelent meg egy-egy téma, vagy nem értettek egyet az egyes szereplők.

A kvalitatív kutatásom kulcskategóriája a **szemléletformálás-keresletélénkítés** lett, ez mind az egyes piacokkal, mind az értékteremtéssel, mind az állami, civil és üzleti feladatokkal kapcsolatban van, ahogy ezt az egyes részeknél be is mutatom majd. Minden egyes szereplőnek a szemléletformálásra, keresletélénkítésre kellene törekednie, mert ezáltal növelhető az aktív sportfogyasztók száma, és fejleszthető a magyar szabadidősport. Ez alapján azt mondhatom, hogy hibás volt az az éveken át tartó sporttámogatási politika, hogy a kínálatot próbálták – több-kevesebb sikerrel – élénkíteni. A jövőben a

keresletélénkítés felé kell fordulni, erre koncentrálni, erre forrásokatallokálni.

8.2.1. A szabadidősport-piacok

Ebben a részben a „Milyen piacok működnek a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban?” kutatási kérdésemre keresem a választ, az egyes szabadidősport-piacokat jellemzem.

A szabadidősport-piacok a tágan értelmezett üzleti szféra részei, amelyek mind az üzleti, mind a civil szolgáltatókkal kapcsolatban lehetnek, sőt, akár még az állammal is¹⁰⁰. A legtöbbet a fogyasztói és a szponzori piacról beszéltek az interjúalanyaim, 164 illetve 195 bekezdésnyi szöveget elemeztem e két témában¹⁰¹. A piacok tárgyalási sorrendje megegyezik az elméleti részben lévő tárgyalási sorrenddel.

Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

Erről a területről kizárólag az üzleti szféra képviselői nyilatkoztak.

A kilencvenes években működő kisebb sportboltok a sportáruház-láncok bejövetelével megszűntek, az önálló kiskereskedések többnyire csődbe mentek. Csak a nagy márkák, (Adidas, Nike, Puma) éltek túl a sportáruház-láncok megjelenését. Jelenleg oligopol piacszervezetről beszélhetünk, három óriás, a Decathlon, a Hervis és az Intersport uralja a magyar piacot, míg ez a piac Nyugat-Európában általában sokkal több szereplős¹⁰². 2011 végén a Hervisnek 28, az Intersportnak 17 (ebből 7 saját, a többi franchise) és a Decathlonnak 14 áruháza volt. A Decathlon 2006 óta piacvezető. A kereslet és a kínálat együtt növekedett az elmúlt években, új sportágak jelentek meg, ennek köszönhetően új kereslet generálódott, új sportágakat, és ezekhez új sporteszközöket próbáltak ki az emberek. A válság azonban a sportszer és sportruházat piacát is visszavetette.

Az sportszerkereskedelemben érintett interjúalanyom szerint az **egy főre jutó** sportszer, sportruházat költség Magyarországon 2010-ben megközelítőleg **60 euró** volt, Franciaországban ez több mint háromszor ennyi, kb. 200 euró, de a cseheknél vagy a szlovénekénél

¹⁰⁰ Például állam által létrehozott, támogatott esemény szponzorálása, vagy a nordic walking programhoz felszerelések biztosítása.

¹⁰¹ A szakember piac tekintetében 105, a sportszer, sportfelszerelés, sportruházatnál 56, a merchandising piac esetében mindösszesen 3 bekezdést. A létesítményekről, mint lehetséges piacról egyetlen egy interjúalany sem beszélt.

¹⁰² Világviszonylatban az első öt sorrendje a sportszer, sportruházat kereskedelemben: 1. Intersport (10 mrd eurós forgalommal), 2. Wall Mart Sport, 3. eBay, 4. Decathlon, 5. Sport2000; a gyártásban: 1. Nike, 2. Adidas, 3. Pou Chen, 4. Puma, 5. Oxyane (Decathlon) (forrás: Pósfai Gábor, Decathlon ügyvezető előadása a TF-en, 2012. február 22-én)

is kétszer ennyi volt. Mi magyarok keveset költünk sportszerre és sportruházatra.

A bevételeket a hiedelmekkel ellentétben Magyarországon nem a labdarúgás vagy a többi labdajáték alapozza meg, hanem a **fitnesz, a túrázás és a téli sportok (sí)**. Ezek mellett a futás, úszás, vadászat, korcsolya és golf, ahol a sportszerekre és sportruházatra való költség mennyisége az elmúlt években folyamatosan növekedett. Az ár-érték arány meghatározó a választásban.

A **sportruházat specializálódásában lemaradásban** vagyunk. Egyféle sportcipőt és ruhát használunk különböző tevékenységekhez, valamint az utcai és a sportruházat nálunk egymást helyettesítő termékek lehetnek. A helyzet az elmúlt tíz évben javult, de még van fejlődési potenciál.

„Külföldön, ha az ember elmegy futni, akkor futóruházatot vesz, ha kardio-tréningre, akkor kardio-ruházatot, ez itthon nincs még így, az emberek a sima utcai cipőben futnak még sokszor, a sima pamut pólóban teniszeznek... Kelet-Közép-Európában ez jellegzetesség, itt még vannak lehetőségek.” (üzleti szféra képviselője #8)

Magyarországon sok a kerékpár-üzlet, kisebb szakbolt (szervizeléssel egybekötve), így ez a szegmens szétaprózódott. Ez az egyetlen részpiac, ahol nem csak a három nagy versenyez a fogyasztókért, hanem a sok kis üzlet is. A kerékpár-kiskereskedelem adja a sportágazat bevételeinek jelentős részét.

Az egyes sportáruházak forgalma **régió-specifikus**, a régióban lévő sikeres hivatásos sportcsapatoknak érezhető a hatása.

„Ha veszünk egy szombathelyi áruházat, ott a kosárlabda sokkal erősebb, mint máshol, ha veszünk egy győri áruházat, ott a kézilabda jóval erősebb. Ezek abszolút megjelennek a mi bevételi oldalunkon is. Az utóbbi 3 évben elég jól tudtuk adaptálni a helyi igényekhez a kínálatot.” (üzleti szféra képviselője #8)

A beszállítókat tekintve a fitnesztermek piacán a **Fitness Trade** 2005-2006-ig egyeduralkodó volt, mára azonban több részegységre szakadt, de még mindig jelentős piaci szereplő, a **Finnrelax** mellett. Mindenre tudtak, tudnak megoldást adni, nem csak gépekre (táplálék-kiegészítők, pulzusmérők, fallabda vagy wellness-részlegek). A legnagyobb pesti klubokat ez a cég rendezte be. **Techno Gym** gépeket forgalmazott 2005-ig, majd váltott **Life Fitness** gépekre. Jelenleg ez a két legjelentősebb fitneszgép márka – a Techno Gym és a Life Fitness – fele-fele arányban osztozik a piacon.

„Egyik forgalmazó sem 100 százalékos palettával rendelkezik, vannak gépek, amiben

a Techno Gym előbbre tart, nagyon szép gépek, olasz dizájn, a Life Fitness gépek meg funkcionálisabbak inkább. Én vegyes termet csinálnék.” (üzleti szféra képviselője #12)

Az alfejezet összefoglalását a 18. táblázat tartalmazza, amely az elméleti részre is visszautal. A további piacok esetében is ezt a metódust követem, az alfejezetek végén táblázatos formában foglalom össze az egyes piacok legfontosabb jellemzőit.

18. táblázat: Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

| | |
|---|--|
| Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca | |
| A termék, a csere tárgya | sporttermékek: sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat <i>jellemzően fitnesshez, túrázáshoz, téli sportokhoz kapcsolódó termékek</i> |
| Termék legfőbb jellemzője | szoros kapcsolat a szabadidősport-fogyasztással, származtatott kereslet, <i>régió-specifikusság, Magyarországon nem jellemző a specializáció a sportruházatban</i> |
| Termék értékére ható főbb tényezők | sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat ára, minősége, márkája, <i>ár-érték aránya, márkahűség</i> |

Forrás: saját táblázat András [2003] alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

Sportszakember piac

A sportszakember piac az üzleti szféra képviselői számára fontosabbnak bizonyult, de a civil szféra képviselői is beszéltek róla. A sportszakember piacon három téma merült fel az interjúk során:

- képzőintézmények (fitnessoktatók, edzők, rekreációs szakemberek)
- sportmenedzserek¹⁰³
- tanácsadók

Az **üzleti alapon működő képzőintézmények**nél egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció és a túlszabályozás. A túlzott liberalizáció azt jelenti, hogy bárki indíthat OKJ-s szakemberképző-tanfolyamot, és ha az iskolarendszeren kívüli képzési formát választja, akkor még meghatározott óraszám sincs. Csak kimeneti szabályozás van, egy szakmai vizsga a végén. 30-50 szakemberképző intézmény van országszerte. A túlszabályozás ott

¹⁰³ A szabadidősportban a sportmenedzser nem sportolókhoz kötődik, hanem események szervezőit, szolgáltatók vezetőit, irányítóit értjük alatta.

jelentkezik, hogy az állam túlzottan beleszól a tananyagba és a vizsgáztatás rendszerébe, ami bürokráciát szül, de minőséget mégsem garantál.

„Ha te holnapután úgy döntesz, hogy szeretnél indítani egy aerobik edzőképzést, akkor te azt megteheted...most már csak bejelentési kötelezettség van, eddig nyilvántartásba vételi eljárás volt, ez most már megszűnt... sportos képzőintézményeknek se szeri, se száma... szerte az országban képeznek embereket úgy, hogy nincsen semmifajta kritérium arra, hogy mennyit és mit...kvázi papírgyárként ontják ki magukból a szakképesítéseket...” (üzleti szféra képviselője #2)

A „három nagy”, neves, mindenki által elismert képzőintézmény: a **Fitness Company**, a **Fitness Akadémia**, és az **IWI** (International Wellness Institute). 1996-ban indult el a Fitness Akadémia. A tulajdonosok a fitnesztermükbe nem találtak megfelelően képzett oktatót, így elkezdtek néhány hétvégés tanfolyamokat szervezni, hogy felhozzák a jelentkezőket arra a szintre, hogy valóban színvonalas órát tudjanak tartani a fogyasztóknak. Akkor, 15 évvel ezelőtt hatalmas igény mutatkozott erre, beindult az üzlet, aerobikkal, testépítéssel, rekreációval, aztán bővítették a profilt, sportszervező, sportmenedzser, később a masször képzéssel, végül sportági képzésekkel. Hamarosan megjelent a piacon a Fitness Company (1997-ben) és az IWI is (2000-ben), hasonló profillal. A piacon lévő, elismert képzőintézmény még a TF¹⁰⁴. A legkeresettebb képzések: a **személyi edző** és az **aerobik oktató**. Míg az EU-ban létezik egy Európai Képesítési Keretrendszer (EQF), ami a minőségbiztosítás egyik záloga, Magyarországon ez még nem került bevezetésre. A közép-európai régióban az IWI 2009 óta rendelkezik az EHFA (European Health and Fitness Association) akkreditációjával és ad ki az Európai Képesítési Keretrendszer szerinti (EQF Level 3,4.) végzettséget.

Nyugat-Európában teljesen máshogy működik a szabadidősport területén a **sportmenedzser** piac, mint Magyarországon, kint élt/dolgozott alanyaim szerint ott úgy működik ez a piac, mint bármelyik más iparágban. A szakmai befektetők is nagyobb számban vannak jelen, és a pénzügyi befektetőknek is más a szemléletük. Magyarországon a szabadidősport területén üzletileg működő vállalkozások esetében a befektetők jellemzően pénzügyi befektetők. Ha jó üzletet látnak a szabadidősportban, egy adott sportközpontban, akkor befektetnek, de jellemzően nem értenek a területhez. Ideális esetben alkalmaznak hozzáértő menedzsert, de sok esetben – főleg fitnesztermeknél – olyanok irányítják a

¹⁰⁴ Természetesen a sportszakember piacon jelen vannak a különböző főiskolai, egyetemi képzésekben, országsszerte állami vagy költségterítéses formában képzett szakemberek (rekreáció, sportszervező, stb.) is.

szolgáltatókat, akik nem értenek hozzá (feleség, barát, barátnő, sportoktató). Magyarországon még csak kialakulóban van a sportmenedzseri piac a szabadidősport területén.

A **tanácsadók** piacán is kevés az igazi szakember, akinek van tényleges szakmai hozzáértése, fitnesstermék esetében pedig terem-üzemeltetési tapasztalata. A nagy tanácsadó cégek (pl. KPMG) jelenléte csak nagy projektek esetében jellemző. Sok tanácsadó cég inkább a hivatásos sport területén tevékenykedik.

Sokszor a **gépeket árulók** egyben tanácsot is adnak a fitnessterméknek, (a Fitness Trade és a Finnrelax több száz szaktanácsadást bonyolított le az elmúlt években), ezen tanácsadások azonban sokszor inkább a gépek eladásáról szólnak. A **versenyaerobikban jelentős eredményeket elérők** legtöbbször megpróbálkoztak saját terem üzemeltetésével és/vagy tanácsadással is, egyik sem vezetett sikerekhez, terméik csődbe mentek, tanácsadási projektjeik sikertelenséggel végződtek, a kezdeti időszakban mindenképpen.

19. táblázat: Sportszakember piac

| | |
|------------------------------------|--|
| Sportszakember piac | |
| A termék, a csere tárgya | a szakember munkavégző képessége |
| Termék legfőbb jellemzője | munkaerő a szakember (oktatásban, szervezésben, tanácsadásban) |
| Termék értékére ható főbb tényezők | a szakember képzettsége, <i>(hol, melyik képzőintézményben szerezte)</i> képessége, jellemzői, tulajdonságai, <i>tapasztalata, kapcsolatai</i> |

Forrás: saját táblázat András [2003] alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

Szponzori piac

A szabadidősport szponzorálása a **hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző, sokkal kevesebb pénz kerül ide**¹⁰⁵. Nehéz a szabadidősport területén szponzort találnia egy-egy szervezetnek, ugyanakkor mégis találkozhatunk a szabadidősportot választó vállalatokkal is.

Sok esetben **barter-ügyletekről** beszélhetünk, (ami egyik félnek sem kerül pénzbe, hanem kölcsönösen hirdetik, reklámozzák a másikat, vagy éppen reklámfelületet cserélnek edzőhelyszínre). Még a jelenleg legnagyobb termék egyikénél, az Oxygen fitnessteremnél is jellemző a barter, mint szponzorációs eszköz.

A szabadidősport-szponzorálás jellemzően az események szponzorálását jelenti, amit

¹⁰⁵ Pontos számok nem ismertek.

alapvetően **termékek népszerűsítésére, imázsépítésre, pozitív kép kialakítására, társadalmi felelősségvállalás demonstrálására** használnak a vállalatok. A pozitív kép, a felelősségvállalás nemcsak kifelé, hanem befelé, a saját dolgozóik felé is értékes.

„Neki ez egy óriási nagy érték, a marketing legjobb húzása volt. Megismertette a termékét. Olyanokkal is, akikhez eddig nem jutott el.” (civil szféra képviselője #9)

„A szponzor dolgozóinak családi napként felajánljuk. A dolgozóknak jó érzés, hogy milyen jó rendezvény mellé állt a cég. Szegeden az XY ott tartotta a családi napját, nagyon jól bejött.” (civil szféra képviselője #7)

Míg a hivatásos sport szponzorációja esetében a támogatotti kör kisebbnek tűnhet (a csapatot és a lojális szurkolókat tudja a márka elérni), addig a szabadidősport szponzorálásával szélesebb kört lehet elérni és bevonni, a „saját közegében”. Egy „új hullám”, hogy a vállalatok egy része szabadidős közösségekhez és szabadidős programokhoz szeretne csatlakozni. Az ilyen típusú vállalatok érvelése elsősorban a **közvetlenebb, aktívabb kapcsolatok** létrehozását hangsúlyozza, a márkák közelebb akarnak kerülni az emberekhez, a célcsoportjukhoz, a szociális tőke megteremtése által.

„Többen is megpróbálkoznak ebbe az irányba menni, mert most az a trend, úgy mint a Facebookon a közösségépítés, az emberekkel legyünk közvetlen kapcsolatban.” (egyetemi szakértő #3)

„Nem csak oda adjuk vissza a pénzt, ahonnan a bevételeinket kapjuk, úgy gondoljuk, hogy országosan van itt nekünk dolgunk. Például azt látja a tárkányi roma gyerek, vagy bárki más, hogy ő elmehetett egy rendezvényünkre, jól érezte magát, sportolt, közösségben volt, személyes élménye volt, míg egy ETO-mérkőzés a tv-ben számára nem személyes élmény. Megítélés, reputáció, imázs szempontjából nagyon fontos, CSR community involvement vonal. A társadalmi felelősségvállalás a jövő. Ez az út, hogy minél több egyén részesüljön abból a pénzből, ne egy csapat pólója legyen túllógóva... hanem adjunk vissza a közösségnek, kerüljünk közel hozzájuk.” (üzleti szféra képviselője #3)

A szabadidősport szponzorálása **biztonságosabb, nincsenek olyan kockázatok**, amelyek a hivatásos sportban jelen vannak (az elvárt sikerek, a sikerhez vezető út során felhasznált eszközök, dopping, botrányok, sérülések), itt nincs eredménykényszer, mindenki nyertes, aki például egy futóversenyen célba ér, ami hatalmas előny. Másrészt hiányzik az a dráma, az az emóció, amit a ki nyer-ki veszít kérdés generál a hivatásos sportban.

Az interjúk tanúsága szerint ma Magyarországon kiemelkedők a szabadidősport szponzo-

rálásában a Coca-Cola, a Magyar Telekom, a K&H, a Nike, a Spar és az EDF. A legtöbb interjún ezen vállalatok nevei hangzottak el, és ha áttekintjük a jelentős szabadidősport-eseményeket (Testébresztő, Vivicitta, maratonok, félmaratonok, egyéb BSI-események, Balaton-átúszás), valóban ezen vállalatokkal találkozhatunk, mint szponzorokkal. Sokszor az **egyéni preferenciák, a marketinges** vagy az **egyéb vezető személye** dönt a szabadidősport választásában, továbbá az **anyagég iránymutatása**.

A szabadidősport-szponzorálás jellemzően inkább **lokális**, mint országos, egy-két kivételtől eltekintve. A helyi rendezvényekhez csak egy-egy helyi szponzort lehet találni. Az országos vagy lokális jelenlét az adott márka stratégiájától, piaci jelenlététől, pozíciójától is nagymértékben függhet. A vállalatoknak azonban válság idején kiváló lehetőség egy-egy lokális megjelenés, kevés erőforrásból hatékonyan lehet megjeleníteni. A helyi (kis) cégeknek, mint szponzoroknak a célcsoportja is ott helyben van. Egyes szponzorok szerint a hivatásos sport szponzorációjánál az ár-érték arány nem minden esetben megfelelő, nem tudnak visszakapni annyit, amennyibe egy komoly csapat/versenyző kerül. Ezért is választják helyi szinten a szabadidősport-szponzorálását.

Azt a kérdést, hogy az adott vállalat a szabadidősportot vagy a hivatásos sportot választja, több tényező befolyásolhatja: a vállalat célja, stratégiája, piaci helyzete, piaci részesedése, sikerei, a vezető személyisége, elkötelezettsége, a vállalat érettsége, kora (általában márkát építeni, országos ismertségre szert tenni nagy médiamegjelenéssel, így a hivatásos sport szponzorációjával lehet), a vállalat CSR-hez való viszonya (a szabadidősport kiválóan alkalmas imázsépítésre, társadalmi felelősségvállalás demonstrálására befelé és kifelé is), ugyanakkor egyértelmű recept nincs. Manapság azt is látnunk kell, hogy a nagy szabadidősport-szponzorok (pl. Magyar Telekom, K&H, Nike) a hivatásos sportban is jelen vannak, azaz a szabadidősport és a hivatásos sport szponzorációjának kombinációját alkalmazzák.

A szabadidősportot választó szponzor a következőket várja el:

- széles körű elérés, azaz legyen magas a résztvevők száma az adott rendezvényen vagy az adott sportágban, szolgáltatónál
- állandóság, rendszeresen megrendezésre kerülő, jó minőségű események, vagy magas minőségű szolgáltatás
- professzionális kiszolgálás
- média-megjelenés – helyi média is elég
- kizárólagosság, legalább az adott iparágon belül

A szabadidősportot azért nem választják a szponzorálni szándékozó vállalatok, mert:

- sok esetben csak eseti kezdeményezések vannak, nem állandóak a rendezvények
- a rendezvények színvonala nem megfelelő
- szolgáltatók esetében nincs elég, számára releváns fogyasztó
- nincs szponzorációs-stratégia, nincs professzionalizmus a szervezetek többségénél, csak a „kellene a pénz”-szemlélet (jellemzően a civil szervezeteknél)

„Szponzorkeresők nagyon sokszor elkövetik azt a hibát, hogy nem gondolják végig, hogy mit is kérnek, csak úgy belekiabálnak az erdőbe: hé favágók, adjatok fát, de hogy hány favágó van az erdőben és ők kihez is szólnak éppen, az nem derül ki... Nem gondolják át, mit kérek pontosan, mennyit kérek pontosan, mire kérem pontosan, miért ahhoz fordulok, akikkel fordulok... ennek van egy szakmai tudománya... számtalan olyan levelet kapunk, ahol még azt is elfelejtik felírni rá, hogy Tisztelt XY, Szponzorációs vezető, ez a durr bele, elküldöm 162 helyre, aztán hátha valaki válaszol. Ez így biztos nem működik.” (üzleti szféra képviselője #4)

- nincs olyan szakember a szervezetnél, aki a szponzorokkal, a szponzorok megszerzésével, kiszolgálásával foglalkozik (jellemzően a civil szervezeteknél, de a fitness-termeknél is), ezért sok esetben az elméleti lehetőség is elveszik a szponzorálásnak
- iparági versenytársak jelenléte az adott eseményen, szolgáltatónál

Azt várnánk, hogy a sportszergyártók, forgalmazók a legnagyobb szabadidősport-szponzorok, de Magyarországon nem ők a legnagyobbak, jellemzően nem ők szponzorálják a szabadidősportot. Kivételek: a Nike-maraton és az Adidas Streetball. A Decathlon vezetője elmondta, hogy eddig nem túl nagy súllyal szerepelt a marketingbüdzsájukben a szabadidősport szponzorálása, de ez változott (a Gerecse 50 és a Balaton-átúszás szponzorálásával). A Nagy Sportágválasztó születése előtt, és azóta is, tartanak hasonlókat a Decathlon parkolóiban, vagy olyan városokban rendeznek kosárlabda-eseményeket, ahová az Adidas-Streetball nem jut el. Az Intersport a Balaton Maraton névadó szponzora. A szponzori tevékenység azért is hasznos, mert visszahat a sportszer, sportfelszerelés, sportruházat vásárlási hajlandóságára.

A fitness-szolgáltatóknál jellemzően kevés a szponzor. Régebben főként a fallabda ter-

mek népszerűek voltak az autós cégek körében, de ez a válság óta erősen visszaszorult. Imázs szempontból a nagyobb, újabb termék érdekesek lehetnek egy-egy cégnek, de nem tömeges a termék szponzorációja, sőt, a nullához közelít. A termeknél inkább a barter-ügyletek jellemzőek.

20. táblázat: Szponzori piac

| | |
|------------------------------------|--|
| Szponzori piac | |
| A termék, a csere tárgya | sporttal kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége |
| Termék legfőbb jellemzője | kétoldali, vállalati oldalról a társadalmi felelősség demonstrálása, imázsjavítás, ismertség növelés, <i>termék bemutatása, megismertetése és a célcsoporthoz való közelebb kerülés, „community involvement”</i> szponzorált oldaláról pénzhez vagy egyéb termékhez, szolgáltatáshoz való hozzájutás |
| Termék értékére ható főbb tényezők | a „médiázajban” egy hatásos megjelenés, a sport értékének felhasználása, értékes célcsoport elérése, <i>kevesebb kockázattal, ugyanakkor sok esetben csak lokális hatókörrel</i> |

Forrás: saját táblázat András [2003] alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

Merchandising piac

Jelenleg Magyarországon ez a piac a szabadidősport területén szinte **nem létezik**. Nincs kultúrája, a hivatásos sportban sem jellemző¹⁰⁶, jellemzően nincs igény, nincs kereslet ezen termékekre. A Balaton-átúszásnál a „MEGÚSZTAM” feliratú pólónak van értéke, amit az kaphat meg, aki átúszta a Balatont. A merchandising termékként árult pólók dizájnja ugyanolyan, csak nincs rajtuk a „MEGÚSZTAM” felirat, így elvesztik értéküket. A BSI vezetője elmesélt egy történetet, miszerint játékosokra osztogatták szét a több év alatt felhalmozódott merchandising terméknek szánt pólókat. A résztvevők befizetik a nevezési díjakat, és a nevezési csomagban kapnak pólót, ezen felül már nem vásárolnak. Aki meg csak néző, annak nincs meg az érzelmi elköteleződése. A Budapest Sportiroda tervez, számol ezzel a piaccal is, és ha majd ha üzletileg megéri, ő lesz az első, aki ezen a piacon aktív szereplővé válik.

A nagyobb fitnessztermék is próbálják a saját, márkázott termékeiket (főleg sportruháza-

¹⁰⁶ „Ember legyen a talpán, aki meg tudja ajándékozni a barátait, szeretteit a kedvenc vízilabda csapatának bármijével, ugyanis nem kapható.”-olvasható Gergely István olimpiai bajnok vízilabdázó blogjában is, (<http://www.felsofokon.hu/olimpikon-blog/2012/01/30/merchandising-a-la-vizilabda>) és Stocker [2012] is azt mutatta ki, hogy nem működik ez a piac a hivatásos sport esetében sem.

tot) árulni, hogy erősítsék a kötődést. Jövőbeli potenciál mindenképpen van ebben a pi-
acban, de jelenleg még szinte nulla az ebből származó bevétel.

21. táblázat: Merchandising piac

| | |
|------------------------------------|---|
| Merchandising piac | |
| A termék, a csere tárgya | logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék |
| Termék legfőbb jellemzője | „márkaérték” és „hírérték” |
| Termék értékére ható főbb tényezők | ár és <i>érzelmi</i> elkötelezettség, <i>kötődés</i> |

Forrás: saját táblázat András [2003] alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

*Fogyasztói piac*¹⁰⁷

Megfelelő **szemlélet – szabadidő - pénz** hármasa kell ahhoz, hogy üzleti alapon működő
szolgáltatókat igénybe tudjanak venni a fogyasztók. Ez a hármas a magyar lakosság na-
gyon kis hányadánál van meg. Fogyasztási szerkezetünkben nincs előkelő helyen a sport-
fogyasztás, mert nincs meg a megfelelő szemléletünk. A jelenleginél többen meg tudnák
fizetni a szabadidősportot – fogyasztási szerkezet átcsoportosításával meg még többen –,
ha megfelelő szemléletük lenne.

Az államnak az iskolai és a médiabeli szemléletformálásban nagy szerepe lenne (lásd
majd az állam feladatainál). Emellett hatalmas felelőssége van a szülőknek, tanároknak,
óvónőknek, edzőknek, testnevelőknek. Az állam mellett a civil és az üzleti szférának is
érdeke, hogy mozgásra ösztönözzön, hogy fogyasztókhoz és így bevételi forrásokhoz
jusson.

Egy érdekes, új kezdeményezés mind a civil, mind az üzleti szféra szereplőitől, hogy
házi orvosokat vonjanak be a mozgásgazdag életmód elterjesztésébe. A civil szféra részé-
ről a „Mozgásgyógyszer” program¹⁰⁸, az üzleti szféra részéről pedig olyan szolgáltatók,
szolgáltatások elindítása, amelyben az orvos is szerepet kap¹⁰⁹.

*„Ha valaki jön egy magas vérnyomással, ne gyógyszert írjon fel, hanem utalja be
hozzánk, ahol kidolgozunk neki egy személyes edzésprogramot gyógyszer helyett.
Ilyen még ma nem létezik.” (üzleti szféra képviselője #7)*

¹⁰⁷ A fogyasztói piacról, a fogyasztói szokásokról van a legtöbb adat, kutatás, ahogy ezt az elméleti részben
be is mutattam, így az empirikus részben a fogyasztói oldal kutatása nem kapott hangsúlyt. 2004-es, 2006-
os és 2010-es fogyasztói kutatásaimat lásd Szabó [2004, 2006, 2010, 2011a].

¹⁰⁸ Lásd részletesen a www.mozgasgyogyszer.hu oldalon

¹⁰⁹ A Magyar Kardiológusok Társasága, a Semmelweis Egyetem és a Teva támogatásával létrejött Érte
Vagy! Életmód Program célja, hogy tudatosítsa, mindenki felelős saját egészségéért. A mozgás, az egés-
séges életmód, valamint a terápiakövetés fontosságát hirdeti a 2012 elején elindult program.

Kellő szemlélettel a mozgás iránti szükséglet belülről jön majd. Kell a belső motiváció, a megfelelő beállítódás, érdeklődés, elkötelezettség, hogy legyen igény, és aztán kereslet a szabadidősportra, a szabadidősport-szolgáltatókra. A magyar emberek kívánságai között az egészség az elsők között van, tehát szeretnének egészségesek lenni, ugyanakkor nem tesznek érte.

Az embereket és az igényeiket nem lehet össztársadalmi szinten homogén halmazként kezelni, **heterogén csoportokat**, „szegmentumokat” kellene létrehozni. A szokásos szegmentálás szempontok – nem, kor, jövedelem – mellett a célokat, motivációkat is fel kellene használni csoportképző ismérvekként (ide köthető például az egészségsportok versus élménysportok megkülönböztetés).

Az iskolában kialakított és fenntartott mozgás iránti igényre, azaz a megfelelő sportszocializációra mindenkinek szüksége lenne. Az iskolai testnevelés-oktatás nem tart lépést a korrallal, 50 éve elavult sportágak a kötelezőek, amelyek nem minden esetben biztosítanak kellő örömforrást a gyerekeknek. Emellett nem a teljesítménykényszernek kellene uralkodnia.

„Olyan rendszer legyen hogy a túlsúlyos gyerek is jól érzi magát, közösségi játékok kellenek, nem a Cooper-teszt.” (civil szféra képviselője #2)

„A tesitanár is csak azt nézi, kit vihet Diákolimpiára. Az egyesületek nagy része pedig nem hajlandó a szabadidősportolókkal bíbelődni.” (egyetemi szakértő #6)

Az interjúalanyok szerint napjainkban a legnépszerűbb sportágak a futball, a fitnesz, a kerékpár, a futás, a túrázás, az úszás és a tánc különféle formái. A sportolás céljai: a kapcsolódás, öröm, kedvtelés, a testi-lelki egészség megőrzése, életminőség javítása és az önfejlesztés, valamint a barátokkal, ismerősökkel együtt töltött hasznos idő.

Ha megvan a mozgás iránti igény, akkor a következő kérdés, hogy hol mozogjon az illető. Ezt leginkább a nem homogén csoportként kezelt **fogyasztói csoportok jövedelme** határozhatja meg. Egy szűk rétegeknek van csak fizetőképes kereslete az üzleti alapon működő szolgáltatókra.

A fitnesz-szektor jól ismerő interjúalanyaim becslései szerint kb. **300 ezer ember jár fitnesztermekbe**, ez a legnagyobb „sportágcsoport”, de csak a társadalom közép és felső rétegeinek jelent reális lehetőséget. A társadalom 90%-a nem tudja megvenni a fitneszbérleteket. A jelenlegi kínálat lefedi a keresletet, sőt, túlkínálat van, a fitnesztermek kihasználtsága 40 százalék körül van. Az iparág nagy hiányossága, hogy

nem tudunk róla pontos, empirikus adatokat, csak becslések léteznek¹¹⁰.

„A fitnessztermek a közép vagy annál feljebbi réteget szólítják meg, akik ki tudják fizetni a havi 15 000 forintot. 2008-ban az Oxygénben 14-15 000 forint volt egy bérlet és 2500 ember járt le havi szinten.” (üzleti szféra képviselője #7)

Nem mindegy, hol van az adott szabadidősport-szolgáltató. Budapest egyes kerületeiben, vagy egy-egy vidéki nagyvárosban jól működnek, van kereslet a szolgáltatásaikra, míg máshol nincs jelentős fogyasztói igény.

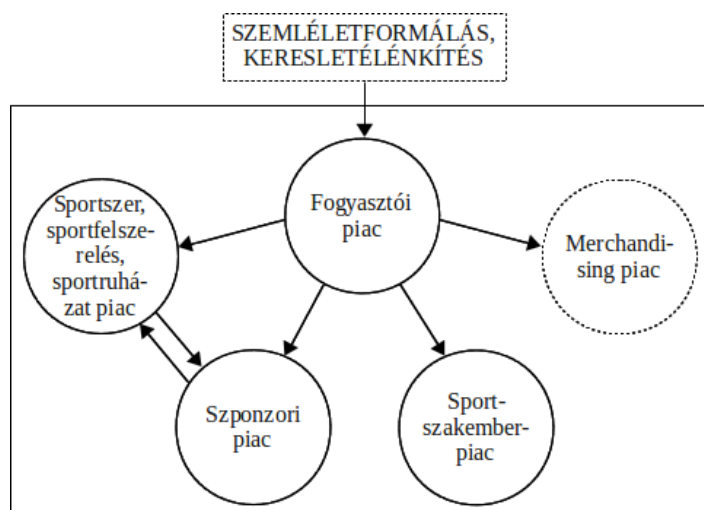
A lakosság nagy része nem tudja megengedni magának, hogy üzleti alapon működő szolgáltatókat vegyen igénybe, nem tud fizetni a sportolásáért. Nekik szükségük lehet az állami segítségre, a közterekre, parkokra, vagy a civil szféra nyújtotta olcsóbb lehetőségekre.

A keresleti oldalon heterogén fogyasztói csoportokkal találkozhatunk, (a magyar lakosság kis töredéke, maximum tizenegynéhány százaléka sportol szabadidejében, de a rendszeresen sportolók aránya csak 9 százalék (Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiához [2005], sőt a „Feladatok, lehetőségek 2012-ben a szabadidősport terén” című, 2012. februárjában tartott konferencián 2 százalék is elhangzott). Egyes csoportoknak a fizetőképes kereslete megenged drága szolgáltatásokat is, de szükség van az ingyenes vagy olcsó, állami vagy civil szféra által teremtetett lehetőségekre. Egy dolog bizonyos, hogy a **keresletet élénkíteni kell**, mind az államnak, mind a civil szférának, mind az üzleti vállalkozásoknak. A fogyasztói piac növelése kiemelt prioritású cél, a jelenleginél sokkal több fogyasztót kellene bevonni a szabadidősportba, **figyelembe véve a különböző fogyasztói igényeket, célokat, motivációkat, anyagi lehetőségeket**. Jelenleg a piacbővülést a keresleti oldal nem kellően dinamikus növekedése lassítja. Minél több potenciális fogyasztót tényleges fogyasztóvá kell tenni. **A fogyasztói piac növekedése magával hozná a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat, a szakember, a szponzori és a merchandising piacok növekedését is**. Azt várnánk, hogy a sportszer, sportfelszerelés és sportruházat piac szereplői szponzorálják a szabadidősportot. Ez részben meg is történik, de a terület még fejlődhetne. A szponzori tevékenység azért is hasznos, mert visszahat a sportszer, sportfelszerelés, sportruházat vásárlási hajlandóságára.

¹¹⁰ A teljes fogyasztói piacra igaz, hogy a szabadidősportolók a hivatásos, versenyengedéllyel rendelkező sportolókhoz képest nehezen megfoghatóak, nehezen „rendszeresíthetők”. Pedig jó lenne tudni a pontos számokat, a fejlesztési stratégiákhoz, a folyamatos „monitoringhoz”, ahogy ezt az angolok tették (Király-Gál, [2011]).

Az egyes piacok összefoglaló ábrája, „kognitív térképe” a 7. ábra. A szaggatott vonal azt jelzi, hogy az a terület nem működik vagy nagyon gyengén működik. Ezt a jelölést a további ábrákon is alkalmazom.

7. ábra: Szabadidősport-piacok



Forrás: saját szerkesztés

Az 1. *propozíció*hoz kapcsolódóan azt mondhatjuk el, hogy négy piac működik a szabadidősportban hazánkban, a merchandising piac nem működik¹¹¹. Mindegyik piac további fejlődési potenciált rejt, és a kulcs a fogyasztói piac növekedése, növelése.

8.2.2. A szabadidősport értékteremtése

Ebben a részben arra a kutatási kérdésemre keresem a választ, hogy „Az egyes szférák szereplői szerint milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyénnek, a társadalomnak és a vállalatoknak?” A vállalati értékteremtés és munkahelyi sport jelentős súlyt kapott az interjúkban 149 bekezdés erejéig¹¹². A vállalati értékteremtés és a munkahelyi sport jelenleg nagy figyelmet élvez, nagy jövőbeli potenciált jósolnak neki.

Egyéni szintű értékteremtés

Az egészség-modell megállapításait az interjúalanyok is vallják, a rendszeres sportolás a jelenben és a jövőben egyaránt hozzájárul **a testi-lelki egészség kialakulásához és meg-**

¹¹¹ A létesítményekről, mint elméletileg lehetséges piacról egyáltalán nem beszéltek az interjúalanyaim.

¹¹² Ennél többet csak a fitness-szektorról, a hiányokról, fejlesztendő területekről, a szponzori és a fogyasztói piacról beszéltek.

őrzéséhez. A testi egészség megőrzése mellett hangsúlyosan jelentek meg a **lelki egészség tényezői.** Lényeges értékteremtő tényező a testi egészséghez köthetően a **testsúlykontroll.**

A szakirodalomban megjelenő **készség- és képességfejlesztést** is sokat emlegették az interjúalanyok, főleg a civil szféra képviselői.

„Tudjuk, hogy a sport az életkedvet, a küzdőképességet, az ellenálló képességet milyen szinten befolyásolja. A legjobb eszköz van a kezünkben készségek, képességek fejlesztésére.” (civil szféra képviselője #5)

A szabadidősport nem tartós fogyasztási cikként való értelmezése éppoly hangsúlyosan megjelent, mint a tartós fogyasztási cikként való értelmezés. A szabadidősport az emberek **pillanatnyi jól-létéhez** járulhat hozzá, a **pillanatnyi öröm, élvezetek, izgalom,** mint motiváló tényezők szerepét hangsúlyozták. A pillanatnyi jó érzést nem csak a sportolás, a játék okozhatja, hanem a győzelem is, a győzelem értéke pedig nem csak az, ha az ellenfelet legyőzzük, hanem ha saját magunkat, a saját korlátjainkat túllépjük.

„Az emberek nem azért sportolnak alapvetően, hogy egyszer majd nem fognak meghalni, hanem a következő fél órában akarják jól érezni magukat.” (civil szféra képviselője #1)

Büszkeséggel tölti el az emberek szívét egy-egy teljesítmény, és ez a büszkeség nem csak pillanatnyi érzés lehet.

„A MEGÚSZTAM pólót csak az kaphatja, aki leúszta. Évek múltán is hordják a sportszerető emberek, akik büszkéek rá.” (civil szféra képviselője #9)

Az **öröm-érzés felhasználható lenne a mozgásra ösztönzésben,** valamint az iskolai testnevelésnek is döntő részét kellene képeznie azon mozgásformáknak, amelyek örömet okoznak a diákoknak.

A jobb egészségi állapotban lévő ember **nagyobb teljesítményű, megbízhatóbb munkaerő.** Az üzleti szféra képviselői szerint a **munkaadók elvárása az egészséges, nagy teherbírású, megbízható alkalmazott.** Érdekesség ezzel kapcsolatban, hogy a menedzseri, általában a magasan iskolázott, jó anyagi körülmények között élő réteg egy része rendszeresen sportol, de ezt „csupán” azért teszi, hogy bírja a tempót, hogy megfeleljen az elvárásoknak, jól nézzen ki, fitt legyen, ne küzdjön súlyfelesleggel, mert sportos életvitellel tud csúcsteljesítményt nyújtani.

Magyarországon kulcstényező lehet a szabadidőben való sportolás növelésének szem-

pontjából a szemléletformálás, az oktatás, a társadalmi célú marketing. A magyar embereknek még nincs a tudatában, hogy a szabadidőben való sportolásnak köszönhető jobb egészségi állapot miatt **csökkennek az egészségügyi kiadásai** is. Még nincs meg a felismerés, hogy sokkal olcsóbb sportolásra költeni, mint orvosokra, gyógyszerekre.

A szakirodalomban megtalálható valamennyi egyéni szintű értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim. A problémát abban látják, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel. A társadalom tagjaiban nem tudatosultak még ezek az értékteremtő tényezők. **Nagy szükség lenne mindhárom szféra részéről az oktatásra, szemléletformálásra, felhasználván ezen értékteremtő tényezőket a kommunikációban.**

Vállalati szintű értékteremtés és a munkahelyi sport helyzete Magyarországon

A szakirodalomban megjelenő vállalati szintű értékteremtő tényezőkről, úgymint **egészséges munkaerő, aki nem hiányzik, és ráadásul motiváltabb, elégedettebb, termelékenyebb**, jellemzően az egyetemi szakértők beszéltek.

A munkahelyi sport **egy kettős érdekeltséget** jelentő, **win-win szituáció**, jól jár az alkalmazott és a munkaadó is. Ezt mind a két érintett félnek fel kellene ismernie. A munkahelyi sport egy **hosszú távú befektetés**, nem egyik napról a másikra lesznek eredmények. Folyamatos erőforrásokat igényel, de hosszú távon egyértelműen megtérül, ahogy Nana et al. [2002] nemzetközi vállalatoknál vizsgált mozgásprogramok hosszú távú hatásaként termelékenységnövekedést és hiányzáscsökkenést tapasztaltak. A Daimlernél 10 év után alkalmazottanként 10 dollárt spóroltak, és a dolgozók egészségügyi kiadásai is évente 100-200 dollárral csökkentek.

A vállalatok **társadalmi felelősségvállalásukat** is demonstrálhatják a szabadidősport által, építhetik pozitív imázsukat, valamint a vállalati közösségteremtésnek is eszköze lehet a szabadidősport.

Az üzleti szféra képviselői a szakirodalomban olvasottakon túl azt is elmondták, hogy míg a hivatásos sport szponzorációjával pár embert, a csapatot és a lojális szurkolókat „támogatják”, addig a **szabadidősport szponzorálásával** több embert tudnak elérni és bevonni, közvetlenebb, aktívabb kapcsolatokat tudnak létrehozni célcsoportjaikkal.

Az üzleti szféra képviselői (és néhány civil) beszéltek arról, hogy Magyarországon nemcsak hogy felmérések nincsenek a szabadidősport vállalatra gyakorolt jótékony hatásai-

ról, de mozgás-programot is keveset találunk. A Coca-Cola Testébresztő Programját és a MOL-Step Programját sokan emlegették. A vállalati sport egy most éledező terület, ami hatalmas lehetőségeket rejt.

Több intézmény, fórum, program (például TÉT-Platform, azaz Táplálkozás-Életmód-Testkultúra-Platform, Egészséges Munkahely Díj, Közösen Könnyebb, Egészség Hídja Összefogás Egyesület által meghirdetett PartnerLánc Program mozgás eleme) aktívan foglalkozik a kérdéssel, valamint egyes munkahelyeken elindultak ebbe az irányba, kezdik felismerni a munkahelyi sport jelentőségét. A Nemzeti Erőforrás Minisztériumban elindult egy munkahelyi sport pilot-projektet, ami ha működőképes lesz, szélesebb körben kiterjesztik.

„Ha a munkahely elkezd, szemléletet formál, felpörgetheti ezt a területet.” (civil szféra képviselője #8)

A munkahelyi sport konkrét megjelenési formái:

- kevés vállalatnál vannak konditermek, fitnesstermek, saját szervezésű órák, saját szervezésű bajnokságok
- jellemzően családi napokat és sportnapokat, vállalati olimpiákat szerveznek, ami mindösszesen 1 nap a 364-gyel szemben
- ingyenes vagy kedvezményes részvételi lehetőséget biztosítanak rendezvényeken, ami lehet saját, szponzorált vagy „semleges” esemény
- cafetéria-rendszer által, vagy kedvezményes sportolási lehetőségek biztosítása egyéb céges szerződésekkel, kártyákkal: „ALL YOU CAN MOVE”-kártya, SZÉP-kártya¹¹³, (egészségpénztár¹¹⁴, üdülési csekk a múltban)
- a kerékpárral való közlekedést könnyítik, kerékpártárolók-építésével, céges kerékpárokkal

Számtalan probléma merült fel a munkahelyi sporttal kapcsolatban, amelyek akadályozó tényezők. Ezek egy része külső tényező, egy része belső, vállalaton belüli tényező:

Hiányzik a törvényi támogatás, a szabályozás, a munkahelyi szabadidősportnak **kedvező**

¹¹³ A 2012-es törvények szerint a kártya keretösszege 450 000 Ft. Ez három részből tevődik össze: a szálláshely alszámlára 225 000 Ft, a vendéglátásra 150 000 Ft, míg a rekreációra 75 000 Ft utalható. A juttatások után a munkáltatónak már nemcsak személyi jövedelemadót, hanem egészségügyi hozzájárulást is fizetni kell, amely 10%-os költségnövekedést okoz az előző évhez képest.

¹¹⁴ Az egészségpénztárak 2012. január elsejétől nem nyújthatják a tagjaik részére az adómentesen igénybe vehető szolgáltatások közül fürdőszolgáltatást, egészségügyi és gyógyüdülés és sporttevékenységet. A 2010-es évben az egészségpénztári tagok sporttevékenységre elszámolt szolgáltatása meghaladta a kétfélmilliárd forintot (Gósi [2012]).

adókörnyezet. A meglévő támogatások, lehetőségek nem elégségesek, és inkább bővíteni kellene ezeket a lehetőségeket, mintsem szűkíteni.

„Magyarországon a munkahelyi sporttal kapcsolatos törvényeket ha kigyűjtögeti...mély lábszag lengi be az egészet, mert pitiáner, értelmetlen, jelentéktelenek korlátozások sora béklyózza meg, hogy pénzek áramoljanak a szabadidősportba... az állam jól megakadályozta. Adó és járulékköteles juttatás minden sporttal kapcsolatos juttatás.” (civil szféra képviselője #3)

Emellett az általános társadalmi környezet, a kultúra sem kedvező, hisz nem csak a vállalat falain belül nincs szabadidősport, hanem a vállalat falain kívül sem.

A cégek nem tudják, hogyan lehetne megszólítani a nem mozgó alkalmazottaikat. Nincsenek hozzá módszereik, szakembereik. Hiányzik a szakértelem. A vállalatok nagyobb része a „tudjuk le” szemlélet jegyében szervezi meg a sportnapjait. **Hiányzik a hosszú távú szemlélet,** a tudatosság, a tényleges mozgásprogramok.

Nem teljesen nyilvánvaló, hogy **melyik funkcionális területhez tartozik a vállalati sport,** kié a felelősség, ki viselje a költségeit, vagy éppen kié a siker.

„Az egyik baja, hogy határterület, HR, stratégia, marketing, kommunikáció, a well-being programok hol a kommunikációhoz, hol a HR-hez tartoznak, ha siker van, magáénak érzi, ha tenni kell, tolják el, ha kudarc van, végképp.” (civil szféra képviselője #3)

Papíron létezik egy Cégsport Szövetség, de nem működik, pedig egy nagyon jó terep lenne a legjobb gyakorlatok, a hiányzó szakértelem, koncepciók, módszertanok összegyűjtésére, kicserélésére. A Coca-Cola arról számolt be, hogy ők szívesen megosztják a tapasztalataikat, de nincs igazi érdeklődés a többi cég részéről. A Magyar Szabadidősport Szövetség tagja az Európai Munkahelyi Sportszövetségnek (EFCS), de sok minden ezen a fronton sem történik.

A vállalati vezetők személyes elhivatottsága meghatározó. Sokkal többet számít ma még Magyarországon a **vezető elköteleződése,** mint a számszerűsíthető, racionálisan, üzletileg is érzékelhető előnyök mérlegelése.

„Magyarországon van egy-egy jó példa, főleg inkább a multik, ahol van egy-egy kulcsfigura, de végesen kevés. Ilyen a Coca-Cola például.” (civil szféra képviselője #8)

A szakirodalomban megtalálható szinte valamennyi vállalati szintű értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim, kivétel a szabadidősport által kifejleszthető, a munka területén is kamatoztatható képességekről. Az üzleti szféra képviselői nagy hangsúlyt helyeztek arra, hogy a szabadidősport támogatása által (munkahelyi sport felkarolása, rendezvények létrehozása vagy szponzorálása) demonstrálhatják társadalmi felelősségvállalásukat, építhetik pozitív imázsukat mind befelé, mind kifelé. Ma még a vállalatvezetők személyén, elkötelezettségén múlik, hogy a vállalat törődik-e a szabadidősporttal, a munkavállalók sportolási lehetőségével vagy a szabadidősport szponzorálásával. **A munkahelyi sportban van potenciál, a jelenben és a jövőben a munkahely kiemelt terepe lehet a szemléletformálásnak, a szabadidősport terjedésének, újabb fogyasztói csoportok bevonásának, ezáltal a szabadidősport iránti igény és kereslet növekedésének.**

Makroszintű értékteremtés

A makroszintű értékteremtésnél a legtöbbet **az egészségügyről, az egészségügyi kiadások csökkentéséről, a betegségek miatt kieső jövedelmekről** beszéltek az interjúalanyok. Az időtáv meghatározó dimenzió, a szabadidősportra való költség hosszú távú befektetés, a megoldás kulcsa a hosszú távú gondolkodás lenne.

„A társadalmat irányító vezető elit négy éves politikai ciklusokban gondolkodik, és számára a 8-12-20 év nem játszik... ha én most a 20-30 éves korosztályban elérem, hogy 10 százalékkal emelkedik a sportolási arány, akkor majd 15-20 év múlva lesz mondjuk 15 százalékkal kevesebb az átlagos vérnyomás, és 15-20 év múlva kell kevesebb pénzt költeni a vérnyomásgyógyszerre. Hogy mi lesz 20 év múlva, az most senkit sem érdekel.” (üzleti szféra képviselője #1)

„Az a baj, hogy ha van is jó ötlet, nem hagyjuk, hogy kiforrja magát, egy-két év alatt akarunk nagyon gyors, látványos eredményeket elérni és az így nem megy.” (állami szféra képviselője #2)

A beteggondozás helyett megérné inkább a megelőzésre koncentrálni. A szabadidősport kiváló eszköze lehet a betegségek megelőzésének. 2012 a „prevenció éve” a Semmelweis Egyetemen¹¹⁵, előremutató kezdeményezés, talán elindít preventív folyamatokat.

A szabadidősport a **társadalmi tőke fejlesztésében** is hasznos eszköz, egyrészt a fölös energiák levezetésére és ezáltal a rendfenntartás költségeinek csökkentésére, másrészt a

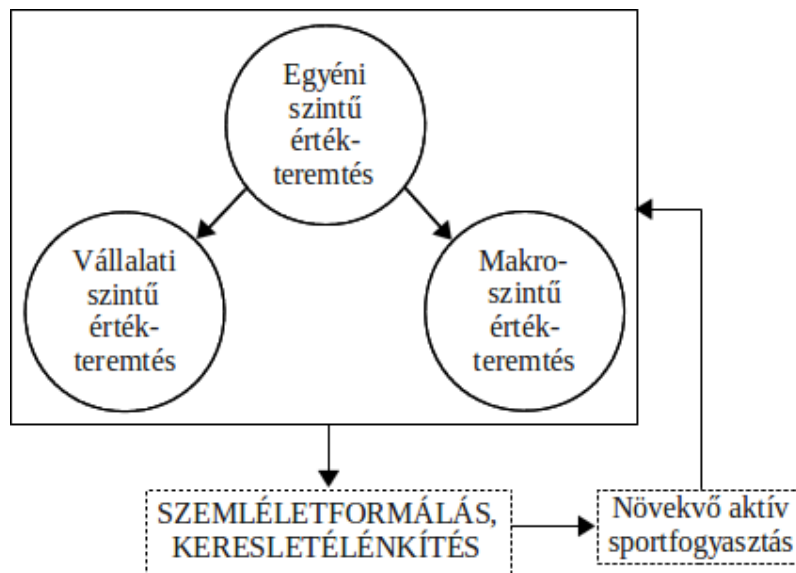
¹¹⁵ Prevenció az egészségért tantárgy keretében minden diáknak be kell majd vonnia 10 embert, fel kell őket világosítani az egészség fontosságáról, és be kell vonni őket szűrővizsgálatokba.

közösségformálásra, szociális kohézió megteremtésére.

A makroszintű értékteremtő tényezők esetében az interjúalanyaim **fókuszában az egészség, az egészségügyi kiadások voltak**. Egy interjúalanyom beszélt csak a szabadidő-sport munkahelyteremtő, bevételt generáló hatásáról, adóbevételekről, és senki nem említette a GDP, valamint a versenyképesség növekedését. A különféle rangsorok elején lévő, és Európában legtöbbet sportoló finneket, svédeket több interjúalanyom is kiemelte, országunk számára követendő példaként állította.

Az egyéni szintű értékteremtő tényezők (egészség, képességek fejlesztése, megbízhatóbb munkaerővé válás) megjelennek a vállalati szintű értékteremtésnél, valamint makroszinten is van hatásuk. **Az egyes értékteremtő tényezők minél szélesebb körben való megismertetése eszköz lehet a szemléletformálásban, keresletélénkítésben.** Különösen igaz ez az egyéni és vállalati szintű értékteremtő tényezőkre. A szemléletformálásnak köszönhető növekvő aktív sportfogyasztás tovább növelné az értékteremtés lehetőségét egyéni, vállalati és makroszinten egyaránt, azaz egy pozitív körforgásba kerülnénk, egy **pozitív spirál** indulhatna el (lásd 8. ábra).

8. ábra: A szabadidősport „értékteremtési spirálja”



Forrás: saját szerkesztés

A 2. *propozícióhoz* kapcsolódóan azt mondhatjuk, hogy szinte valamennyi, a szakirodalomban megtalálható egyéni, makro és vállalati szintű értékteremtő tényezőről beszéltek

az interjúalanyaim, kivétel a szabadidősport által kifejleszthető, a munka területén is kamatoztatható képességekről, valamint a GDP és versenyképesség-növelő hatásáról. Az a probléma, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel az értékteremtő tényezőkkel, ezért szükség lenne szemléletformálásra, felhasználván ezen értékteremtő tényezőket a kommunikációban. A növekvő aktív sportfogyasztás tovább növelné az értékteremtés lehetőségeit.

A továbbiakban a három szféra feladatait, szerepeit elemzem.

8.2.3. Az állam szerepei, elvárások az állammal szemben

Ebben a részben a következő kutatási kérdésekre keresem a választ: „Mi jellemzi az állami szférát a magyar szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? Az egyes szférák megítélése szerint megfelelő módon látja-e el feladatait? Milyen fejlesztendő területek vannak az állam esetében?”

Mivel a szabadidősport számos társadalmi és gazdasági hatással bír (lásd előző alfejezet, és az állam és a szabadidősport kapcsolata elméleti fejezet), valamint a sportolás, az egészség alapvető emberi jogok és közjóságok is részben, az államnak van teendője a területen. Az államnak törvényi kötelessége bizonyos feladatokat ellátni.

Szükséges **prioritásokat képezni**, ezekhez nem csak elméletben, hanem **a megvalósításban is következetesen ragaszkodni**, valamint azt is látni, hogy az egyes feladatok hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Nem felejtethjük el, hogy a költségvetésből véges összeg szánható a sportra, a szabadidősportra (a 11. mellékletben láthatjuk a 2008-2012 közötti költségvetés sportra költött összegeit). Dénes [1998] régóta kommunikálja, hogy a sportot üzleti alapokra kell helyezni. De az államnak a keretfeltételeket és az infrastruktúrát biztosítani kellene. A sport átszervezésénél, a MOB-nak való számtalan feladat átadása után az államnál maradt legfőbb feladatok: tervezés, jogalkotás-igazgatás és koordináció-ellenőrzés (Fazekas [2012]). Vajon ezeket eddig hogyan látta el az állam? Hogyan értékelik az egyes szféra szereplői az állami szerepvállalást?

Az interjúk alapján a legfőbb prioritások, amelyek hiába szerepelnek a sporttörvényben és a sportstratégiákban is, mégsem történt eddig jelentős előrelépés a szabadidősport érdekében:

- szabadidősport-stratégia (szabadidősport-koncepció) kialakítás, megvalósítása és visszacsatolás

- szabályozás és ehhez kapcsolódóan a minőségbiztosítás, szakemberképzés
- létesítményfejlesztés
- szemléletformálás

Az állam nem egy egyszemélyes szereplő, hanem több szinten értelmezhető, a minisztériumban dolgozó szakemberek munkája és a politikai döntéshozók későbbi döntései nem mindig esnek egybe. Nem mindig a szakmai szempontok, a szakértelem, a tudás dominálnak a szavazatmaximalizáló politikusok döntéseiben¹¹⁶, ott sokkal inkább az érdekek, társadalmi, gazdasági, politikai „hozadékok”.

A szabadidősport nem olyan látványos, nincsenek eredmények, külföldi utak, világbajnokságok, olimpiák, aranyérmek. Magyarországon a szabadidősport a hivatásos sport „árnyékában” volt. Kérdéses, hogy a MOB egyik szakmai tagozataként milyen súlya lesz. A politikusok a retorikájukban sokszor használják, a zászlókra mindig kitűzik a szabadidősportot, de amikor a tényleges feladatokról, vagy a pénzek elosztásáról van szó, megfeledkeznek róla, háttérbe szorul. A nagyságrendileg 20 milliárdos sportköltségvetésből közvetlenül 400-600 millió juthatott a szabadidősportra az elmúlt években, és ha pénzek zárolására, megvonására került sor, először a szabadidősporthoz nyúltak. Ha a jelenlegi irányokat, prioritásokat tekintjük, akkor az olimpiai aranyak, a labdarúgás megújítása-megújulása és a TAO-ból létesítmények fejlesztése a legfőbbek. Ezen irányokból hogyan lesz tömegesítés, sok-sok szabadidősport fogyasztó? Hány új szabadidősportolót hoztak, hoznak az olimpiai aranyak? Még soha senki nem számolta ki. Vagy vajon az épülő létesítményekben mennyi helyet kap majd ténylegesen a szabadidősport? Tuyckom [2011] az EU27 országaiban végzett kutatása szerint azokban az országokban, ahol „szabadidősport-barát” a politika, ott értelemszerűen sokkal jobbak a lehetőségek, az infrastruktúra és ennek következtében magasabb arányú a fizikai aktivitásban való részvétel.

Szabadidősport-stratégia – hosszú távú előre tervezés

Ugyan létezik egy Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia (felülvizsgálata, átgondolása jelenleg is zajlik) és egy Kistérségi Sport- és Szabadidős Stratégia is, mégsem valósult meg eddig a stratégiák megalkotóinak célkitűzése hogy a sport legyen „mindenki szenvedélye”, a „sportoló nemzet vízió” álom maradt (Király-Gál, [2011]). Írott stratégia létezik, a valóságban ez jellemzően nem érzékelhető. A **tervezés – megvalósítás -visszacsatolás** folyamatát kellene követni. Rövid távú tervezés volt csak eddig, a megvalósítás és a visz-

¹¹⁶ Elméleti gyökerek: Max Weber [1958], Woodrow Wilson [1887], Luther Gulick [1937], Herbert Simon [1957], Karl Mannheim [1946], Richard Rose [1974], őket idézi Jenei – Kuti [2009].

szacsatolás elmaradt.

Az új rendszerben **a tervezés – megvalósítás – elszámolás, ellenőrzés folyamata, mint követendő modell le lett fektetve**, a tervezés a legkisebb egységektől a végső döntést meghozó Országgyűlésig a következőképpen folyik: egyesület, klub → szövetség → tagozat (szakmaiságot adja) → MOB → államtitkárság (döntéshozó) → Nemzetgazdasági Minisztérium → kormány → Országgyűlés. A megvalósításért a MOB egyes tagozatai, a szövetségek és az egyesületek, klubok felelnek. Az elszámolás, ellenőrzés folyamata pedig a következő: szövetség → tagozat → MOB → államtitkárság és egyéb ellenőrző szervek. A záró ellenőrzést a MOB végzi, de el kell számolnia az államtitkárság és az egyéb ellenőrző szervek felé is. Az is deklarálva lett, hogy csak a fejlesztési stratégiával rendelkező sportszervezetek kaphatnak állami forrásokat. Ezen fejlesztési stratégiákban a szabadidősportnak is helyet kell kapnia.

Továbbfejlesztve a gondolatot, a felülről építkezés és tervezés helyett alulról építkező, az **egyes rétegekre, csoportokra specializált, helyi szinten kialakított szabadidősport-stratégia** kellene, ami a kistérségi stratégia helyzetértékelése szerint a legtöbb helyen teljesen hiányzik¹¹⁷. Ez jelentősen hozzá tudna járulni a keresletélénkítéshez. Javasolja a kistérségi stratégia önkéntes többcélú társulások létrehozását, benne sportrégiókkal, sportkistérségekkel, ahol mindenki készít helyi sportkonceptiót konkrét fejlesztési programokkal, célokkal, részcélokkal, megvalósítás módjával, ütemezéssel, kommunikációs tervvel, célcsoportokkal, mérhető indikátorokkal, finanszírozási forrásokkal, végrehajtásért felelős személyekkel, szervezetekkel, monitoring rendszerrel, visszacsatolásokkal, kistérségi sportportállal, sportinformációs rendszerrel. Mindezen gondolat a legtöbb helyen csak az íróasztalfiókig jutott.

A **hosszú távú tervezést** mindenki kiemelte. Eddig nem volt összehangolt, tervszerű szabadidősport-fejlesztési tevékenység. Nem volt állandóság, stabilitás, nem volt egy biztos pálya¹¹⁸. A tervezés és a megvalósítás is többnyire politikai ciklusokhoz kötődött. A szabadidősport fejlesztése hosszú távú projekt, nem fér bele hónapokba, évekbe, még 4 évekbe sem feltétlenül. Ha voltak is programok, a források nem mindig állnak rendelkezésre a megfelelő időben. Az egyetlen hosszú távon (2004 óta) fennmaradt program a 10 000 Lépés Gyalogló Program.

¹¹⁷ „A legtöbb kistérségnek, s a legtöbb kistérségi sport- és szabadidős menedzsmentnek nincs jövőképe, vagy ez a jövőkép csak a nagyon közeli feladatokig ér el és csak azokat rendszerezi.”(p.15.)

¹¹⁸ Az elmúlt 20 évben 14 alkalommal lett változtatva a sporttörvény.

„Jó lenne, ha hosszú távon terveznénk és megvalósítanánk. Ha letennénk egy programcsomagot egy sínre, és 10 évig ez lenne...De aztán nagyon sokat alakul át...a forrást zárolják, majd amikor visszakapunk pénzt, nem áll rendelkezésünkre kellő idő, akkor meg a kapkodás megy. Gátak és zsilipek vannak a rendszerben. Lelassítanak, aztán meg annyira fel kell gyorsulni, hogy az a minőség rovására megy, mert kapkodás van belőle.” (állami szféra képviselője #2)

A hosszú távú tervezés-megvalósítás mellett **hiányzott a többszintű, többtárcás együttműködés**. A szabadidősport az oktatáshoz, az egészségügyhöz, a szociális kérdésekhez, a kultúrához, a turizmushoz is kapcsolódik, ezért nagy szükség lenne az említett területek együttműködésére.

A szabadidősportra a **programfinanszírozás-koncepcióját** gondolják működőképesnek, de nem úgy, ahogy eddig működött, hogy a szervezetek vagy az eseményszervezők ad-hoc jelleggel kaptak vagy nem kaptak támogatásokat, kevés volt a több évre előre megtervezett koncepció, felelősökkel, forrásokkal. Világos célokra van szükség. Ha megvan a stabil, mérhető, világos célok, a célok eléréséhez megfelelő ösztönző lehet egy-egy programfinanszírozásra kiírt pályázat.

„Én biztosítom minden évben például az xy eseményhez a megfelelő állami támogatást, és akkor ő megrendezi minden évben az xy eseményt. De ez nem koncepció. Ez nem egy itt tartok, és ide akarok elérni. Nem egy hosszú távú gondolkodás.” (állami szféra képviselője #1)

Összegezvén, teljes mértékben egyetértek azzal, hogy szükség van egy hosszú távú szabadidősport-stratégiára vagy koncepcióra, a heterogén, helyi fogyasztói csoportok igényeit figyelembe véve, többszintű, többtárcás, összehangolt, folyamatos együttműködéssel kidolgozva és megvalósítva. Ez a koncepció legyen politikai ciklusokon átívelően működő, a tervezést megvalósítás és visszacsatolás kövesse. A programfinanszírozás már működik, de át kell gondolni a működési mechanizmusát, hogy ne ad-hoc módon valósuljon meg. A két stratégiában ezek a célok (több tárcás együttműködés, heterogén csoportokra szabott stratégia) leírásra kerültek 2007-ben és 2008-ban, de a tényleges megvalósítás azóta is várat magára.

Szabályozás

A stratégiából következne a szabályozás. A stratégia azért sem valósulhat meg, mert sok

esetben **nincsen kötelező érvényű jogszabály** hozzárendelve. A szabadidősport a jogszabályok szintjén is „elmaradásban van”.

A szabadidősport számára kedvezőbb szabályozásra lenne szükség a keresletélénkítéshez. Az állam **kedvezőbb adózási környezet megteremtésével** nyújthatna segítséget (áfa-mentes vagy kedvezőbb áfájú szolgáltatások, eszközbérlet, sportszerek). Az állam szabályozói szerepkörében **a korábbi kedvezményeket** (áfa-mentes sportszerek, természetjárók kedvezménye, játékvezetők fizetése, érmek, kupák adómentessége, személyi jövedelemadó 1 százalékának felajánlási lehetősége a szabadidősportnak¹¹⁹) **folyamatosan megszüntette**. A 2010. évi LXXXIII törvénnyel az érmek, kupák újra az adómentes kategóriába kerültek 2011-től.

„Mindenfajta kedvezményt ledaráltak. Kezdetben 5 éven keresztül a sportszereknek nem volt áfája, 1994-től van a sportszereknek áfája... vagy a szabadidősport szervezés tárgyi adómentes volt. 2007-ben vagy 2008-ban függővé tették, hogy ki csinálja... BSI-nek rá kellett tenni az áfát, ha a civilek, a Futapest vagy a Zöldgömb szervezte a futóversenyt, nekik adómentes volt... vagy a természetjárók utazási kedvezménye nem számított adókötelesnek, vasúti kedvezményt vehetett igénybe, aki igazolt természetjáró volt, pár éve ezt is megszüntették...a játékvezetők pénze adóterhet nem viselő járandóság volt, a minimálbér éves összegéig, alkalmanként maximum 5000 forintig, 2005-től 2008-ig, majd megszűnt. BSZSZ esetében, ha ugyanannyi kézi, kosár, focitornát szerveznek, 2 és fél millió pluszkiadásuk van emiatt...Érmek, kupák közterhet nem viselő járandóságok voltak, amióta létezik a törvény, 2010. január 1-től már nem így van.” (civil szféra képviselője #10)

Problémát jelent, hogy a sportszervezet kategória jogilag a sportvállalkozásokat is tartalmazza, és mivel azoknak legtöbb esetben nem akarnak kedvezményeket adni, a nem profitorientált sportszervezetek sem kaphatnak kedvezményeket.

Amikor az interjúalanyaim elkezdtek **ötletelni** a szabályozás témában, **az egyéni és vállalati adókedvezmény** mellett szóba került egy **szabadidősport alap**, és a **TAO** szabadidősportra való felhasználása is.

A szabadidősportnak kedvező jogszabályok meghozatalával, az egyéni és vállalati adó-

¹¹⁹ 2005-től három év alatt 750 millió folyt be, de a központi költségvetésből ennyivel kevesebbet kapott a szabadidősport, majd megszüntették ezt a lehetőséget is (Földesiné [2009]).

kedvezmények ötletével teljes mértékben tudok azonosulni. Mindezekhez szükséges lehet egy megfelelő érdekképviselő, aki ezeket „kilobbizza”. Hosszú távon sokkal többet nyerne ebből az állam, mint amennyit a befolyó adókból elveszít. A 2012. februári szabadidősport konferencián elhangzott, hogy a TAO-ból 70 százalékos adókedvezménnyel létrehozott létesítményeknél a napi üzemidő 20 százalékát, éves szinten 10 napot közösségi szabadidősportra és diáksportra kell fordítani. Az a kérdés fogalmazódott még meg bennem, hogy ha a látványsporteseményekre szóló belépőjegyeket lehet 0%-os adókulccsal szerepeltetni a vállalati cafetéria juttatások között, akkor miért ne lehetne hasonló tenni a szabadidősport-szolgáltatók belépőjegyeivel?

A szabályozás témakörébe tartozik a minőségbiztosítás és a szakemberképzés is, a továbbiakban ezekről írok. Mindkét témáról jellemzően inkább az állami és a civil szféra képviselői beszéltek, az üzleti szféra képviselői közül 2 alany tartotta csak lényegesnek.

A *minőségbiztosítás* témakörében három kérdés merült fel az interjúk során:

- a rendezvények
- a szakember-képző intézmények
- a fitnesztermek minőségbiztosítása.

A **szabadidősport-rendezvények** esetében szükség lenne minősítési kategóriarendszerre és minőségbiztosítási kódexre. Ezek mérhetőséget tudnak biztosítani. A „kon-tárok” szponzorokat, fogyasztókat űzhetnek el, nem csak az adott eseményről, hanem hosszú távon is.

Az üzletileg működő **szakember-képzésnél** a „három nagy” (Fitness Akadémia, Fitness Company és IWI) és a TF a minőségi képzőintézmény, rajtuk kívül számtalan helyen és formában képeznek különféle OKJ-s sportszakembereket. Szükség lenne itt is a minőség garantálására, ami eddig nem történt meg.

Az **üzleti alapon működő szolgáltatók, fitnesztermek esetében** nagy probléma, hogy senki nem kontrollálja, hogy mi történik a szolgáltatóknál, hogy például van-e megfelelő végzettsége az októnak. Nincsen ellenőrzés, nincsen **minőségbiztosítás**.

A minőségbiztosítás szempontjából előremutató, hogy megszületett a terve a minőségbiztosítási kódexnek, amely a szabadidősport-rendezvényekhez kötődik majd, és a

fitneszképző-intézmények esetében is születőben van egy új szabályozás, és talán az Európai Képesítési Keretrendszer is bevezetésre kerül majd. A vizsgáztatást szigorítani kellene és erősebben elmozdulni a szakmaiság irányába, valamint a fitnesztermeket minőségbiztosítási szempontok szerint ellenőrizni. Ezen felvetések ugyan már a 2007-es stratégiában is szerepeltek, de napjainkban is időszerű problémák.

A *szakemberképzés* területén is csak problémákról beszéltek az interjúalanyok, jellemzően az állami és a civil szférából, a következő témakörökben:

- az egyetemi-főiskolai képzésben a szabadidősport-szakemberek hiánya és bizonyos területen túlképzés, valamint a BSC, MSC és OKJ-s képzések „káosza”
- szabadidősporthoz is értő sportújságírók, sportriporterek hiánya
- testnevelő tanárok „elmaradottsága”
- alul és túlszabályozási probléma a képzőintézményeknél (lásd korábban)

Az **egyetemi-főiskolai sportszakemberképzésben** alig **jelenik meg a szabadidősport** (sportorvos, edző, szakedző, sportszervező, sportmenedzser). A **rekreációs szakemberek** képzésénél meg **túlképzés** van. Nem csak a sportorvosok, szakedzők, sportmenedzserek képzése hivatásos sport orientált, hanem **a sportmédiában** dolgozóké is. Nekik is lenne szerepük, feladatuk a szemléletformálásban. Ugyanakkor a jól képzett kommunikációs vagy média szakemberek bármihez tudnak adaptálódni, de ha a megrendelők (állam, sportszervezetek, eseményszervezők) nem kérik, nem fizetik meg, és a fogyasztók nem keresik a szabadidősportot a médiában, nem lesz változás.

A **testnevelő tanárok modern, jelen kor igényeihez igazodó képzettsége** elengedhetetlen, és a mindennapos testnevelés miatt a **számuk** is növelendő.

A szabadidősport-szakemberek képzésénél a munkaerőpiachoz és a fogyasztói igényekhez is alkalmazkodni kell. A sportmédiában szükség lenne a szabadidősporthoz is értő szakemberekre, a szemléletformálás miatt, de ehhez az is szükséges, hogy legyen igény az ilyen szakemberekre és a szabadidősport műsorokra, írásokra. A szemléletformáló szerepük miatt a testnevelő tanárok képzését is modernizálni kell. Az első két probléma még nem került elő, az utóbbi ötlet azonban már a stratégiákban is leírásra került. A szemléletformálásban mindenképpen kulcsszerepük van a megfelelő minőségű szakem-

bereknek. Amit még hozzátennék, hogy nagy szükség lenne üzleti szemlélettel közelítő, üzleti ismeretekkel rendelkező szakemberekre a szabadidősport minden területén, akik fogyasztóorientált szemlélettel dolgoznak.

Infrastruktúra, létesítmények

Az egyik legfontosabb állami feladat a stratégia (koncepció) alkotás és a szabályozás mellett a **létesítmények létrehozása, fejlesztése, szabadidősportra is alkalmassá tétele**. A létesítményeket fenntartani nem feltétlenül az államnak kell, abba már a civil vagy még inkább az üzleti szférának is részt kell vállalnia. Jelenleg a létesítmények nagy részét az önkormányzatok tartják fenn. Az interjúalanyok véleménye szerint nem csak a létesítményekkel való ellátottságunk rossz (az európai átlag alatt van a létesítmények száma és minősége is), hanem a **meglévők kihasználtsága** is. Ha ezen sikerülne javítani, sokat profitálhatna ebből a szabadidősport. Tervek, koncepciók kellenének, hogyan lehetne a közösség, a szabadidősportolók számára jobban kihasználhatóvá tenni a meglévő létesítményeket.

„Egy jól kihasznált létesítmény egy nap 13-14 órájában folyamatosan üzemelhetne. És abból, mondjuk, ötöt visz a versenysport. A többiben is üzemeltetni kellene, a szabadidősport számára.” (állami szféra képviselője #1)

Egy jó példa volt a **Tárt Kapus Létesítmények Program**¹²⁰, ami forrás hiányában leállt. Érdemes lenne újra elindítani.

Nem hatalmas csarnokok, stadionok kellenek, egy-egy ingyen használható **futópálya** is nagy segítség. A civil szféra képviselői kiemelték az **alacsony költségigényű sportokhoz** (futás, kerékpározás, természetjárás) való hozzáférés biztosításának fontosságát. A **közjóságokat, közös jóságokat is** megfelelő minőségben és mennyiségben kellene biztosítani az államnak. Ez jelentené a sporthoz való egyenlő hozzáférést, az **esélyegyenlőséget** is. A köztéri futópályákkal, parkokkal ezt a feladatát is elláthatja az állam, ami sokak sportolási lehetőségét biztosíthatja¹²¹. Az állam képviselőinek elmondása szerint tervezik a közösségi tereken található, közösségi funkciókkal integrált és szabadidősport célú sportlétesítmények építését, felújítását, tornacsarnokok, sportpályák építését. Az állami szféra képviselői beszéltek grundpálya-építési pályázatról is, ami egy pozitív

¹²⁰ Sportlétesítmények délutáni, és/vagy esti, és/vagy hétvégi nyitva tartásának támogatása különböző korosztályok és nemek, baráti és munkahelyi társaságok, lakóközösségek, illetve családok számára, a rendszeres, sportlétesítmény használatához kötött, sportolási lehetőségeket biztosító terek ingyenes igénybevételi lehetőségének biztosítása.

¹²¹ A létesítményekhez kapcsolódik azok akadálymentesítése, mozgássérültek számára alkalmassá tétele is.

színfolt. Ez el is indult, tíz település kapott 10 millió forint körüli összeget szabadtéri, multifunkcionális pályaépítésre.

A meglévő túrautaknál, kerékpárutaknál el kellene érni a nagyobb kihasználtságot.

Az 1990-es létesítményfejlesztés egyedülálló volt, de 1990 és 1998 között szinte nem történt semmi ezen a területen. Körülbelül 300 olyan iskola van, ahol tornaterem sincs¹²², pedig az iskolai tornatermek is kiváló lehetőséget biztosíthatnának a délutáni és/vagy hétvégi szabadidősporthoz. Több alanyom szerint nem hogy nem bővült, hanem inkább leépült a létesítményhálózat 1990 óta, és a meglévők is rossz állapotban vannak. A labdarúgó stadionok és akadémiák esetében látható nagy előrelépés, de a szabadidősporthoz kötődő centrumok, vagy akár futópályák esetében egyelőre nem.

„A rendszerváltás óta Budapesten 70 sportlétesítményt építettek le, tüntettek el, lakópark, benzinkút, bevásárlóközpont, autóút, ezek épültek a helyükre. Ilyen vérvesztéssel Magyarországon sem az első sem a második világháború nem tudott okozni...A vidéki eltűnt sportpályák száma legalább ugyanennyi, de inkább több, felmérés sem készült róla...Létesítményeket kellene építeni, vissza kellene jutni legalább az 1990-es szintre. Ebben az államnak óriási szerepe lenne.” (civil szféra képviselője #4)

A jelenlegi TAO-ból, amit az 5 látványsport kapott, az állami szféra képviselője szerint közvetetten a szabadidősport is részesülhet, pont a létesítményfejlesztéseken keresztül. A TAO-ból 70 százalékos adókedvezménnyel létrehozott létesítményeknél a napi üzemidő 20 százalékát, éves szinten 10 napot közösségi szabadidősportra és diáksporthoz kell fordítani

A **sportinformációs rendszer** működtetése szabadidősport modullal meghatározó infrastrukturális kérdés, amiben az összes lehetőséget, létesítményt, eseményt, szakembert, egyesületet, üzleti alapon működő szolgáltatót meg lehetne találni. Nagyon régóta napirenden van a sportinformációs rendszer, de a tervezés fázisából a teljes megvalósítás fázisába el kellene jutni, majd folyamatosan frissíteni, fenntartani.

A meglévő létesítmények szabadidősport-szemponthoz kihasználtságát javítani kell, és új létesítményekre is szükség van. Nem feltétlenül hatalmas komplexumokra, multifunkcio-

¹²² Gémesi György: „Feladatok, lehetőségek 2012-ben a szabadidősport terén” konferencia-előadása, 2012.03.03., Bakonybél.

nális létesítményekre, már egy-egy futópálya is hatalmas előrelépés¹²³. A Tárt Kapus Létesítmény Program sikeres volt, sokakat be tudott vonni a szabadidősportba. Előrelépés lenne egy működő sportinformációs rendszer, szabadidősport modullal. Mindezek már a nemzeti és kistérségi sportstratégiában is le lettek írva, a stratégiákban többször szerepel a „tudatos létesítményfejlesztés”, a „szabadidősport számára is elérhető létesítmények” fejlesztése, kialakítása, a „multifunkcionális létesítmények” gondolata, a Sporttörvény és az Új Magyarország Fejlesztési Terv is szól a létesítményekről, de a szakemberek újra hangsúlyosan felhívták ezen feladatokra a figyelmet. Ugyanakkor a létesítmény-fejlesztésekre forrást is kell teremteni, még akkor is, ha „csak” alacsony költségű futópályákat létesítenek. A TAO-ból létrehozott létesítményekbe pedig ténylegesen, és nem csak a tervek szintjén, helyet kell kapnia a szabadidősportnak, a szabadidejükben sportolni vágyóknak is.

Szemléletformálás, keresletélénkítés

Az államnak feladata és felelőssége van ezen a területen. **A szemléletformálás azért szükséges, mert ezáltal lehet keresletet élénkíteni**, ami mindennek az alapja a szabadidősportban. Shank [2002] sportfogyasztás-modelljében is számos tényező a szemléletformáláshoz kötődik (attitűd, beállítódás, motiváció, értékek, szocializáció).

A szemléletformálás egyrészt történhet az iskolában, másrészt otthon, harmadrészt egyéb közösségekben (barátok, munkahely), vagy a médiában. **Az államnak az iskolai és a médiabeli szemléletformálásra** van leginkább ráhatása, és nagy elmaradásai. Ez hosszú távon gyümölcsöző projekt, amire eddig még nem volt példa Magyarországon.

„Látjuk a skandináv mintákat... 10 év alatt, hogyan lehet megtöbbszörözni a lakosságban ezt a fajta attitűdöt. Ezt csak koordinált, szervezett munkával, akarat, döntés, apparátus kell, tehát ez egy központi akaratból fog majd lecsordogálni, és egy nagyon következetesen végigvitt szemléletformáló munka eredményeként... nagyon nagy segítség kéne felülről, és nagyon következetes lépések együttese és koordinálása.”
(üzleti szféra képviselője #2)

Az **iskola**, az iskolai első élmények nagyon meghatározóak a sportszocializációban. Az iskolában az egyes mozgásfajták kipróbálására, megismerésére is lehetőséget kell biztosítani. A „Mindennapos testnevelés” ötletét mindenki hasznosnak és előrevivőnek tartotta a mozgás megszerettetése szempontjából. 2012. szeptember 1-től elindul, 3 testnevelés óra

¹²³ Wicker et al. [2009] is hasonlókat állít.

lesz délelőtt, 2 sportfoglalkozás pedig délután.

„Az iskolában legyen elvárás a sportra szocializálás, mert akkor nem a piac szereplőinek kellene megoldoznia az embereket.” (civil szféra képviselője #10)

„Óvodától tulajdonképpen az intézményesített oktatás befejezéséig... az állami szektornak kellene alapvetően felelősséget vállalni azért, hogy a szabadidős sportba bekapcsolódjanak a gyermekek, a fiatalok, mégpedig rendszeresen... ugyanis ahhoz hogy az egyén elinduljon ezen az úton, kell egy kulturális tőke. Ezt a kulturális tőkét manapság az iskolában szerezheti meg.” (egyetemi szakértő #5)

Az iskola mellett a **média** lehetne a másik kulcsszereplő a szemléletformálásban. A médiában való szemléletformálásra több ötlet is született: **kommunikálni a közmédiában, megjeleníteni a kereskedelmi csatornáknak népszerű sorozataiban, nagy, éves kampányok megvalósítása**, terjesztése, de semmiképpen nem olimpiai bajnokok, hanem hétköznapi emberek szerepeltetésével. A média az ismeretterjesztés, a figyelemfelhívás színtere. Az emberek tudatában folyamatosan ott kellene tartani, hogy mozogni az egészségük megőrzése érdekében elengedhetetlen. Az egyéni értékteremtő tényezőket (testi-lelki egészség megőrzése, transferálható képességek, élvezet, öröm, kevesebb egészségügyi kiadás) is érdemes lenne **társadalmi célú hirdetés** formájában kommunikálni. Valahogy tudatosítani szükséges az emberekben, hogy az egészségük megőrzése saját felelősségük, és ehhez a szabadidősport kiemelten hatásos.

„Amerikában láttam egy olyan reklámot, hogy a lábad mindig kéznél van, ezt kellene a magyarokkal is megtanítani, a lábad mindig kéznél van, és akkor tudsz futni, sétálni, hegyet mászni. Ezt az egyszerű üzenetet nem közvetíti itt Magyarországon senki, egyetlen média sem, állam sem.” (egyetemi szakértő #2)

„A sport mindenkié!” címmel indítja 2012-es társadalmi célú kampányát a pozitív társadalmi változások eléréséért három évvel ezelőtt létrehozott Médiaunió¹²⁴. A „NINCS DE”-kampányuk után újra megjelenik a médiában a szabadidősport, sokféle célcsoportnak címzett „motivációs beszédekben”. A foci-EB és az olimpia évében a Médiaunió szeretné felhívni az emberek figyelmét arra, hogy mindenki kezdjen el rendszeresen, heti 3x1 órában sportolni¹²⁵.

A médiát alapvetően a hivatásos sport és a hivatásos sportolók érdeklik. Még a jelentős

¹²⁴ A MOB 10 millió forinttal támogatja a kezdeményezést, amelynek szlogenje a MOB egyik jelmondata is (2012. február 26-án elfogadott MOB Alapszabály, 9. oldal).

¹²⁵ Részletesebben lásd: www.sportolnijo.hu.

szabadidősport rendezvényeken is – Vivicitta városvédő futás, vagy a Balaton-átúszás – a híres sportolókat keresik, az az érdekes, hogy Cseh Laci lőtte el a rajtot, vagy Erdei Zsolt leúszta a távot. A Zöldpont szabadidősport magazin 2005 óta nincs a televízió képernyőjén. Jelenleg a „Mozdulj” szabadidősport magazin fut a közszolgálati tévén, és a Digi tévében is van szabadidősport műsor, de sokkal többre lenne szükség.

A **kiemelt szabadidősportos események, mint szemléletformálók** támogatására lehet pályázni¹²⁶ (2011-ben már a MOB-nál voltak ezek a pályázható pénzek). Ezeken az eseményeken a szponzorok is szívesen megjelennek. 2004 óta fut a „10 000 Lépés Gyalogló Program” az állam támogatásával. Ez az egyetlen, hosszú távon fennmaradt program.

Az állam közvetlenül az iskolában és a médián keresztül tud szemléletet formálni, valamint a nagy szabadidősport eseményeken. A szemléletformálás a fogyasztói igény keltés, a keresletélénkítés leghatásosabb eszköze. Valamennyi jelentős prioritású állami feladat kapcsolatban van a szemléletformálással, valamennyi feladatnak - főleg ha sikeresen megvalósítják - van hatása a szemléletformálásra, ha közvetlenül nem is, közvetetten biztosan. Az állam mellett természetesen a civil és az üzleti szférának is be kell kapcsolódnia a szemléletformálásba. **Hiába van leírva a sporttörvényben, a fejlesztési tervben és a stratégiákban is a „sportoló nemzet”-filozófiája, eddig még nem sikerült a gyakorlatba átültetni.**

Egyéb állami feladatok

Az eddig kifejtetteken túl a szabadidősporttal kapcsolatban az állam törvényben előírt feladata a finanszírozás¹²⁷, a sporttudomány fejlesztése, valamint a szabályozásai végrehajtása és ellenőrzése. A kistérségi stratégia szerint az állam katalizátor szerepe nem tud kellőképpen érvényesülni, a magánszféra és a civil szféra nem lett megfelelő mértékben bevonva eddig, és nincsenek adatok, elemzések a szabadidősportról. Mindkét stratégia szerint sokkal inkább be kellene vonni a magánszférát a finanszírozásba. Az interjúkon ismét csak a sportdokumentumokban leírtak kerültek elő. Egyéb, további fontos prioritá-

¹²⁶ „A” kategória: országos kommunikációs jelentőséggel bíró szabadidősport események (min. 5.000 fő); „B” kategória: országos jelentőségű, nagy tömegeket megmozgató szabadidősport esemény (min. 1.000 fő); „C” kategória: helyi szinten kommunikációs jelentőséggel bíró, legalább 3 eseményből álló, 3 megyére kiterjedő együttműködés (eseményenként min. 500 fő).

¹²⁷ Támogatások, pályázati pénzek elosztása 2012-től a MOB feladata, de a MOB is a költségvetésből kapja a forrásokat. A 2011-ben a legfontosabb pályázatok a következők voltak: „Egészségjavítást célzó sporttevékenységek támogatása” pályázat, Fogyatékos személyek és Halmozottan Hátrányos Helyzetű csoportok szabadidős sporttevékenységét támogató pályázat, Grundsportágak sportpálya építését támogató pályázat.

sú állami feladatok:

- „katalizátor-szerep” a támogatásokkal, pályázatokkal, ösztönzőkkel
- kutatások, sporttudomány támogatása
- koordinálás-ellenőrzés

Az állam a támogatásokkal, kedvezményekkel egyfajta katalizátor tud lenni. Alapvetően fordítva működik a rendszer, legtöbbször úgy gondolkodnak, hogy ha kapok pénzt, csinállok valami jót belőle, ehelyett inkább úgy kellene működni, hogy csinál valami jót, és arra kap pénzt. Ha jó a rendezvény vagy a szolgáltatás, a fogyasztó lábbal szavaz, oda-megy, és még költ is. Az egyéneket és a vállalatokat ösztönözni kellene arra, hogy nagyobb arányban vegyenek részt a szabadidősport finanszírozásában. Jelenleg az ösztönzők nagyon hiányoznak.

A sporttudományi kutatásokat, konferenciákat is támogatni kell. Magyarországon alig vannak adatok, számok, sok a bizonytalanság, főleg a szabadidősport területén¹²⁸.

Az államnak egyrészt sokkal szigorúbban kellene ellenőriznie, koordinálnia a támogatások, pályázatok felhasználást, másrészt a meglévő jogszabályok betartását. Az egyes szereplők összekötésében is lehet koordináló szerepe.

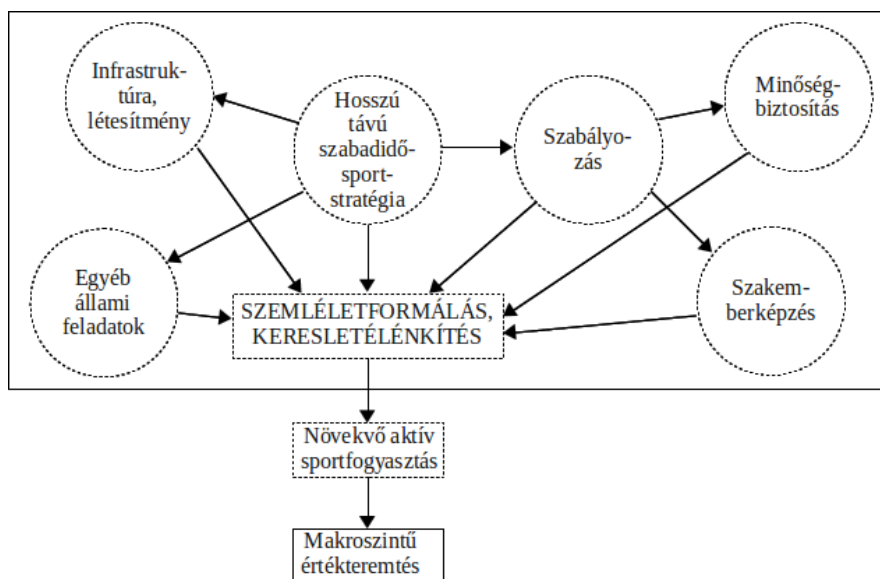
Éveken keresztül mindig, mindenhol az hallhattuk, hogy „majd az állam”, „azért nincs, mert az állam nem adott pénzt, nem csinálta meg”, azaz nagyon sok volt az elvárás az állammal szemben. Ez a rengeteg elvárás történelmileg gyökerezik, egy részük „jogos”, egy részük „jogtalan”. Az interjúk során hangsúlyosan előkerülő feladatok: stratégia, szabályozás, alapvető létesítmények biztosítása és szemléletformálás mind-mind jogos elvárásai az interjúalanyaimnak, és az államnak vannak ezen területen hiányosságai a szabadidősport esetében, és még azután is az állam feladatai maradtak, hogy az új sportstruktúrában több stratégiai, igazgatási és támogatási feladat a MOB-hoz került¹²⁹. Az egyéb állami feladatok (pályázatok, sporttudomány, koordináció), a fejlesztési koncepciók (döntés-előkészítés, szabályozás kezdeményezése, véleményezése), vagy éppen a sportinformációs rendszer az új struktúrában már a MOB kompetenciája.

¹²⁸ Előremutató, hogy a Magyar Sporttudományi Társaság egyre több rendezvényt, konferenciát szervez, ahol meg-megjelenik a szabadidősport is, és van egy-egy jelentősebb kutatás (Ács et al., [2011]), vagy Paár [2009], [2010], [2011a], [2011b], [2011c] kutatásai. Most indul egy fogyasztói kutatás az MSTT támogatásával, amelyben többedmagammal én is résztveszek.

¹²⁹ Ezeket lásd részletesen a MOB Alapszabályában, p.11-14. http://www.mob.hu/engine.aspx?page=MOB_mob_alapszabalya, letöltés ideje: 2012. március 8.

Az állami szerepeket egy összefoglaló ábrával szeretném zárni (9. ábra, a szaggatott vonalak azt jelzik, hogy valamennyi feladat elvégzésénél deficitek vannak). Az interjúk tanulsága szerint a **hosszú távú szabadidősport-stratégia a központi elem**, valamint minden feladat hat valamilyen módon a **szemléletformálásra, keresletélénkítésre**, ami **szintén központi kategória**. Az államnak azért kellene valamennyi törvényben és a stratégiákban szereplő feladatát megfelelő módon ellátnia a szabadidősportban, mert ezáltal valósulhatna meg a szélesebb rétegek bevonása a szabadidősportba. A megnövekvő aktív sportfogyasztás a makroszintű értékteremtés egyes tényezőire is pozitívan hatna, egyértelműen megéri az állam számára, ha szélesebb fogyasztói réteg sportol. A célok és az érdekek összhangja elméletileg megvan.

9. ábra: Az állam legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban



Forrás: saját szerkesztés

A 3.a és 3.b proposíciókhoz kapcsolódva azt kell megállapítani, hogy mind a civil, mind az üzleti szférának szüksége lenne arra, hogy az állam megfelelő módon ellássa a törvényben és a sportstratégiákban leírt feladatait. Legfőképp az állam szemléletformálására, keresletélénkítésére számítanak (iskolákban, médiában, események támogatásával), valamint a stratégia-alkotó és szabályozó szerepére. Az állam minden feladatánál deficitek vannak a szabadidősportot illetően.

8.2.4. Önkormányzatok szerepe

A központi állam és az egyes önkormányzatok nem kezelhetőek teljesen együtt, érdemes külön foglalkozni azzal is, mi az önkormányzatok feladata. A sport nem kötelező feladat, és a „jut ha marad elv” érvényesül. A három legfontosabb önkormányzati feladat az alanyaim szerint:

- a létesítmény fenntartása
- a helyi szabadidősport-koncepció kialakítása
- a helyi sportélet, rendezvények szervezések és azok kommunikációja, ezáltal helyi szinten szemléletformálás

A létesítmények fenntartását ellátják az önkormányzatok, ugyanakkor a szabadidősport-koncepció és a helyi szabadidősport-rendezvények sokszor háttérbe szorulnak. Pedig a sporttörvény 55. paragrafusa szerint a települési önkormányzatnak kell meghatározni a helyi sportfejlesztési koncepciót. Minden tízezernél nagyobb lakosú helyi önkormányzatnak rendeletet kell alkotnia arról, hogy milyen sporttal kapcsolatos feladatai és kötelezettségei vannak, valamint, hogy a költségvetésükből mennyit fordítanak ezen feladatok ellátására.

Hogyan lenne megvalósítható, hogy az önkormányzatok ellássák a nem kötelező, szabadidősporthoz kapcsolódó feladataikat? Pénz és emberi erőforrás szükséges, azaz kellene valamiféle lakosonkénti normatíva és valaki, aki helyi szinten foglalkozik a szabadidősporttal, ért a szabadidősporthoz, például a megyei sportigazgató vagy sportreferens. A jövő azonban nem ebbe az irányba mutat, sokkal inkább a központosítás és még több forrás elvonása felé. Így megyei, önkormányzati szinten se pénzügyi, se emberi erőforrás, se feladatvégzés nem lesz. Ezáltal a megyei sportirányítás tovább gyengül, és ezáltal a MOB ellátandó feladatai is sérülhetnek.

Van egy-egy kivételes, jól működő példa, ilyen a Somogy megyei, ahol sikerült a kistérségi filozófiát a gyakorlatban megvalósítani, vagy a székesfehérvári, ahol nagyon agilis, öntudatos a sportszervező, valamint Székesfehérvár azon kevés önkormányzatok közé tartozik, ahol nincs deficit. A budapesti kerületek között kiemelkedő a XII. kerület a szabadidősport lehetőségek biztosításában, anyagi támogatásában.

Az önkormányzatoknak jellemzően nincsen anyagi és személyi forrása a nem kötelező sportfeladatokra, és a jövőben még kevésbé lesz. A létesítményeket még próbálják fenn-

tartani, de a helyi szabadidősport-koncepcióra és annak megvalósítására, helyi rendezvényekre nagyon kevés energia és forrás jut, sok helyen semmi.

8.2.5. A civil szféra feladatai

Ebben a részben azon kutatási kérdéseimre keresem a választ, hogy: „Mi jellemzi a civil szférát a magyar szabadidősportban? Mik a legfontosabb feladatai? Az egyes szférák megítélése szerint megfelelő módon látja-e el feladatait? Milyen fejlesztendő területek vannak?”

Az interjúalanyok szerint – a szakirodalommal teljesen összhangban – a civil szférának három fő feladata van:

- érdekartikuláció, érdekegyeztetés, érdekképviselés
- szolgáltatás, eseményszervezés
- közösségépítés

A civil szféra saját bevallása szerint – és a másik két szféra szerint is – az eseményszervezésben és a közösségépítésben jó, ugyanakkor az érdekképviselési szerepe fejlesztendő, ott a legnagyobbak a hiányosságai. Mindenki reménykedik abban, hogy a MOB tagsággal a szabadidősport érdekképviselése jobb helyzetbe kerül, bár a 240 MOB-tagból mindösszesen 10 a szabadidősportos.

Szolgáltatás, eseményszervezés

A civil egyesületek alternatív megoldást jelentenek az üzleti alapon működő szolgáltatások mellett. Az egyesületekben tagdíj ellenében sportolhatnak a fogyasztók, ami jóval kedvezőbb, mint az üzleti szolgáltatók belépői. Problémás, hogy a legtöbb sportegyesület nem nyitott, nem nyit a szabadidősport felé, csak a hivatásos sportra koncentrálnak. Nehezen átjárható a rendszer a hivatásos sport, a diáksport és a szabadidősport területei között. Néhány területen néhány egyesület, szövetség – atlétika, kajak-kenu, kézilabda, kosárlabda, tenisz, triatlon – nyitott a szabadidősport felé (amelynek helyesen felismert racionalis okai vannak: közösségformálás, piacteremtés, nézőszám növelése a hivatásos eseményeken, bevétel a tagdíjakból¹³⁰), és léteznek tisztán szabadidősport egyesületek is.

„Nyíljanak meg a kapuk a szabadidősportolók előtt! Ne küldjenek el senkit a klubokból, de 90 százalékban elküldik. Ők az élsportolókból élnek... Kevesebb mint 10 százalék az egyesületeknél, akik a szabadidősportolókat is fogadják. Az UTE kajak-kenu

¹³⁰ A teniszkлубokat például a szabadidősportolók tagdíjai tartják el.

szakosztálya egy jó példa, hogy működik.” (civil szféra képviselője #7)

A legjellemzőbb „civil szolgáltatás” az **eseményszervezés**, ehhez értenek a legjobban. A szakma véleménye szerint elvárható a civilektől, hogy olyan típusú rendezvényeket szervezzenek az **adott településen vagy régióban, ami ott releváns, érdekes** és oda tudja vonzani az embereket, át tudja adni „a sportolás öröm”-érzést, szemléletet tud formálni, és majd további fogyasztói igényt és keresletet tud generálni a szabadidősport iránt. A futóesemények vagy táncversenyek szervezésére bárhol van mód és lehetőség, ami a helyi médiát és a szponzorokat is érdekelheti. Néhány civil szféra által szervezett esemény országos hírű.

*„Vidéken jellemzően a civil szervezetek csinálják a nagy rendezvényeket, a Balaton-átúszást a Somogy Megyei Szabadidősport Szövetség, a Nagyatádi Sportegyesület csinálja az Ultra Maratont, vagy az Iron Man-t, a Vasi Vasembert is civil szervezet.”
(civil szféra képviselője #10)*

Van több, kisebb sikeres helyi esemény is, amikről sok esetben országosan nincs tudomásunk, mert csak a helyi régióban ismert. Nem akarnak több ezer résztvevőt, a párszáz helyi résztvevő jelenléte elég számukra, azzal is jól működnek.

Az üzleti szféra által támogatott, szponzorált eseményeken az üzleti szféra profi szervezést vár el, hogy kifogástalan legyen az az esemény, amihez a nevét adja, sok résztvevővel. A szerződés minden pontja legyen betartva, az elszámolás, a könyvelés legyen rendben. Ezen kívül a szponzorok sokszor kizárólagosságot is kérnek az adott iparágban. A civil szervezetek nem minden esetben tudják ezeket az elvárásokat teljesíteni, a szponzorokat professzionális módon kiszolgálni.

Cél, hogy bizonyos rendezvényeken lehetőség szerint ingyenesen tudjanak részt venni az emberek. Egy országos vagy megyei szövetség rendezvényeinek elsősorban kirakatot kell jelentenie a szemléletformáláshoz. A nem ingyenes rendezvények jelenthetik azonban a bevételek fontos hányadát, csak a tagdíjból nem tudnak megélni a szervezetek. Ilyenkor adódhat egy-egy szponzor is, de a civil szervezeteknél az állandó, hosszú távú szponzorok jelenléte nem jellemző. Az eseményeknél a civil szervezetek a pályázatból nyerhető pénzekért is küzdenek.

Az eseményszervezés a civil szféra egyik fő tevékenysége és bevételi forrása.

Közösségépítés

A civil szervezetek létrejöttének egyik oka, hogy **egy közös cél érdekében, alulról, ön-**

szerveződően összefognak, szociális kohéziót, szociális tőkét teremtenek, anyagi érdekeltségük nincs. Helyi szinten nagy szükség van ezekre a közösségépítő erőkre, **helyi szinten a saját sportolásuk megszervezésére**. Az állam vagy a MOB nem tudja ezt a feladatot ellátni, az üzleti szolgáltatókat meg nem mindenki tudja megfizetni, és ezekben ráadásul sok esetben az individuális sportolás jellemző.

„Egy kunszentmártoni civil sportegyesület, akik mindent elkövetnek... gyerekeknek, időseknek élményt adnak... van benne három-négy megszállott... Kunszentmártonban ezelőtt 10 évvel egy ember nem volt, aki sportolt, ma meg a fél falu sportol.” (üzleti szféra képviselője #1)

A civil szféra azonban nem elég erős, nem elég szervezett. Nincs hagyománya a civilségnek, a meglévő szerveződéseknek nincs elég erőforrásuk, a sport területén nincs „fiatalítás”, utánpótlás. Nagyon sokszor nagyon kevés pénzért, vagy ingyen dolgoznak, önkéntesen, elvárásokat nem lehet megfogalmazni velük szemben, még akkor sem, ha nem elég képzettek, nem elég dinamikusak.

Az emberek önszerveződő formális közösségeinek a sportban azért van jelentősége, mert bizonyos rendezvényeken, versenyrendszerekben, bajnokságokban csak így vehetnek részt, valamint ha forrásokat, támogatásokat szeretnének kapni, akkor is szükséges a szervezeti keret.

Az országos szövetségek nagy előnye, hogy van egy országos hálózatuk, mondhatni egy országos mozgalom van alattuk. A Magyar Szabadidősport Szövetség mégis olyan, mint ha egy nagy család lenne.

A civil szféra ellátja a közösségépítő funkcióját (bár lehetne fejlődnie ezen a területen is), de a fiatal, képzett sportszervezőkre nagy szükség lenne a rendszerben. A közösségépítés és a rendezvények szervezése kölcsönösen hatnak egymásra, ha van közösség, általában szerveznek rendezvényt is, és fordítva. Ha van egy közösség, akkor azért a közösségért a civil szervezet „felel”, érdekét képviselni kellene. Ugyanakkor egy érdekképviselői szervezet közösséget is épít, vagy a meglévő közösséget növelni tudja, ezek is oda-vissza hatnak egymásra (lásd majd a 10. ábrát).

Érdekképviselés

Magyarországon – történelmi okokból kifolyólag is – a **civil szféra gyenge és erőforráshiányos**. Ebből a gyengeségből fakad, hogy **nem tudja ellátni az érdekképv**

seleti funkcióját. Nem erősödött meg a szféra annyira, hogy az állami szférával egyenlő súlyú legyen, a sport területén meg főleg nem. A MOB erős érdekképviseléssel bír, és 2012. februárjától a szabadidősport tagozat is a MOB alá tartozik. Talán lesz változás az eddigi nagyon gyenge érdekképviselésben.

A civil szféra elsősorban nem a fogyasztókból próbál élni, hanem nagyon számít az állami támogatásokra, pályázatokra, így ennek az állami finanszírozásnak a hatására sokszor el is távolodik a civil „problémavilágtól”. Az új sportstruktúrában a MOB felel a pályázati pénzek elosztásáért is.

Hiányoznak az üzleti szférában tevékenykedők szakmai érdekképviselési szerveződései, nem csak a fitnessben, hanem a többi szabadidősport esetében is. A **Magyar Szabadidősport Szövetség** egy jól működő civil szervezet, (az állam, a politika is elismeri, a főtítokár Salga Péter véleményét több témában is kikéri, felkéri feladatokra: nordic walking program, minőségbiztosítási kódex, és a MOB-ban is elismerik szervezettségét, szakmaiságát), de a **teljes szabadidősport képviseletét nem tudja ellátni**. A fitnessben dolgozókat például biztosan nem képviseli. Anyagi és emberi erőforrásai is végesek, a most nagyon aktuális munkahelyi sport további erősítésére nincsen kapacitásuk.

Korábban próbálkoztak életre hívni a fitness-szektorban egy **Fitness és Wellness Klubok Országos Szövetsége Egyesületet**, de már a kezdetekkor kudarcba fulladt. Az IWI szervezésében jött létre a Személyi Edzők Országos Szövetsége, de a személyi edzők is inkább konkurenciát látnak egymásban, így nem szívesen kooperálnak. A fitnesskluboknál is túlzottan nagy a konkurenciaharc, ezért nem lehetett létrehozni egy közös érdekvédelmi szervezetet. Az IWI alapítója és ügyvezetője, Zopcsák László 2010-ben mégis újra megpróbálta a szektorális összefogást, és létrehozta a Magyar Fitness és Egészségfejlesztő Szövetséget. A célokat lefektették¹³¹, a konkrét munka azonban még nem kezdődött el.

Egy-egy jó példát sikerült találni az érdekképviselésre. Létezik és aktívan működik a **Síoktatók Magyarországi Szövetsége**, mely kiválóan ellátja az oktatóképzéssel és to-

¹³¹ A magyar fitness szektor szereplőinek összefogása, szakmai rendezvények, fórumok szervezése, a magyar lakosság preventív fitneszi edzésére, fizikai aktivitási szintjének emelésére, rekreációs lehetőségeire vonatkozó javaslattétel a kormányzati döntéshozók felé, kapcsolattartás a hazai és a nemzetközi, ezen belül főként az EU-s fitness és egészségfejlesztési szakmai szervezetekkel; egységes minőségszabványok és tanúsítványok használatának ösztönzése, európai, illetve hazai fitnessipar teljes dokumentálása és kutatások támogatása; HUREPS Magyar Hivatásos Fitness Szakember Regiszter adatbázis létrehozása, működtetése.

vábbképzéssel kapcsolatos szakmai feladatokat és képviseli tagjai érdekeit, jelenleg mintegy 300 szakembert tömörít. Az érdekképviselőt a civil országos vagy megyei szervezeteknek is el kell látniuk a tagszervezeteik irányába. Ezt jól csinálja például a Magyar Szabadidősport Szövetség vagy a Pest Megyei Sportszövetség.

Alapvetően a civil szféra gyenge és erőforrás-hiányos, ezért nem tudja megfelelően ellátni az érdekképviselői, érdekérvényesítő szerepét a szabadidősportban. Sokakban felmerült a kérdés a MOB-bal kapcsolatban, hogy mennyire képes a 240 fővel bíró szervezetben a 10 fős szabadidősport tagozat érvényesülni, a szabadidősport érdekképviselőt ellátni. A másik oldal érve, hogy a MOB erős érdekképviselővel rendelkező civil szervezet, előnyös hozzá tartozni. Szintén előremutató az érdekképviselő szempontjából, hogy a szakmai tagozatot sikerült jól összeválogatni, a 10 tag között van, aki a fitness-szektorból jött, van, aki a vállalati szférából és a munkahelyi sportot képviseli, emellett a Budapest Sportiroda és a Magyar Szabadidősport Szövetség is képviselteti magát.

Egyéb civil feladatok

A fentiekén túl a következő feladatok várnak a civil szférára a szabadidősportban:

- szakmaiság: koncepciók, tervek kidolgozása, a szakmai döntések befolyásolása (ez visszautal az érdekképviselőre)
- párbeszéd, információcsere, partnerség – egymással, hivatásos sporttal, állammal (részvétel a szabályozásban, döntéshozatalban, ami szintén az érdekképviselőre utal), szabadidősport nemzetközi szervezeteivel
- fogyasztóorientált működés, „önállósodás”, piaci alapokra lépés
- szemléletformálás

Az állami szféra képviselői szerint a civilek **szakmai alapon** készítsenek **terveket**, vegyenek részt a **döntések előkészítésében**, az egyes szervezeteknek, eseményeknek készüljenek **stratégiái, szakmai tervei**. Írják le, hogy hol tartanak most és hová szeretnének eljutni. Dolgozzanak ki programokat, tartsanak szakmai konferenciákat. Az MSZSZ és az MSTT ezekben jó, és minden évben több konferenciát is tartanak. A MOB új Alapszabályában is szerepelnek ezen feladatok.

Az állami oldal és a civil oldal között nagy szükség lenne **folyamatos párbeszédre**. Ugyanez igaz az egyes civil szervezetekre, sporton belül és kívül is, szabadidősport és hivatásos sport szervezetei között egyaránt. Itt eddig teljesen hiányzott az együttműkö-

dés. Az új struktúrában a MOB egyes tagozatai remélhetőleg együttműködnek majd. A sporttörvény módosítása integrációs törekvéseket is tartalmaz, mely szerint azok a szövetségek, amelyek diáksport vagy szabadidősport elemeket tudnak felmutatni, több támogatásban részesülhetnek.

Az országos vagy megyei szövetség lássa el **információkkal** a tagszervezeteit (ezt általában meg is teszik, ezt a feladatukat teljesítik), és legyen kapcsolata nemzetközi szervezetekkel is.

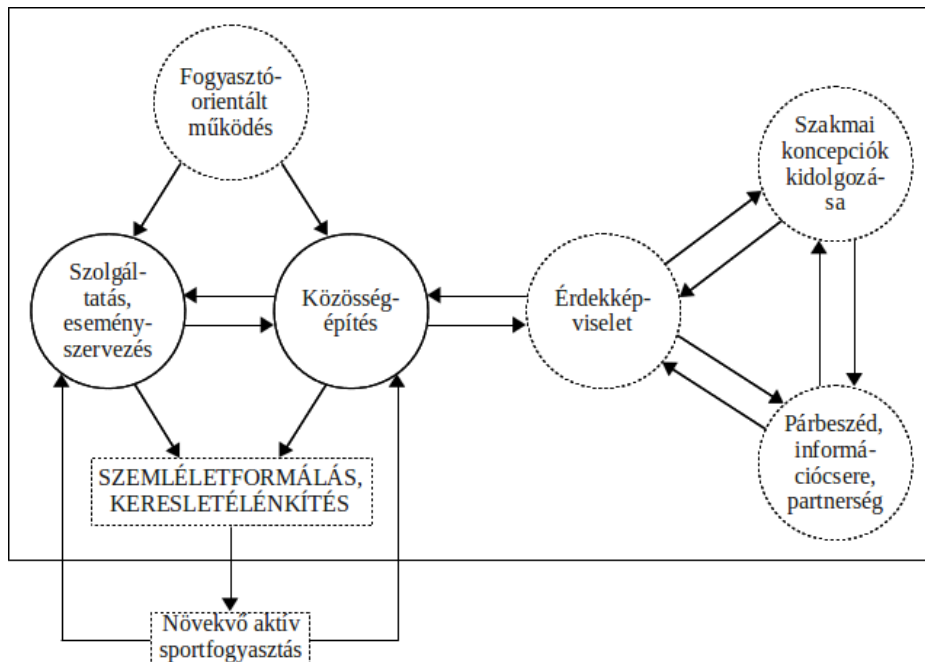
A civil szervezeteket többször érte az a kritika üzleti és állami szereplők oldaláról, hogy az állami pénzeket várják, nem önállóak, a piaci körülmények között képtelenek működni. Kivételek persze vannak, akik igazi szolgáltatók, akik fogyasztóorientáltak és jelen vannak gazdasági ismeretek, gazdasági professzionalizmus, de ezek vannak kevesebben. A civil szervezetek szerint nekik jár az állami támogatás, őket igenis fenn kell tartani, hiszen ők társadalmi és gazdasági értéket teremtenek, és hozzájárulnak sokak sportolási lehetőségéhez. Ezen a ponton vita van a civilek és az üzleti vállalkozások között. A jól működő civilek osztják az üzleti vállalkozások véleményét, hogy aki nem tud megélni a piacról, a fogyasztókból, a tagdíjakból és az eseményekből, azt mesterségesen ne tartsa fenn az állam. Nagyon erős az a hibás berögződés, hogy a „fél lábú” civilt majd az állam két lábra állítja. Ebben az a veszély, hogy magától nem is akar annyira két lábra állni. A jövőben a MOB osztja el az állami forrásokat, az ő feladata lesz eldönteni, kit támogat és kit nem.

A civil szféra rendelkezik a (helyi) tudással ahhoz, hogy a (helyi) sportkonceptiókat kidolgozza, valamint nagyobb volumenű szakmai koncepciókat, terveket hozzon létre. Ha ezt jól csinálná, az érdekérvényesítő szerepét is tudná növelni. A sport civil szervezetei között és más civil szervezetekkel nem elég intenzív a kapcsolat, kivételt képeznek egyes szövetségek és a tagszövetségeik közötti jó kapcsolatok, információáramlás. Az állam és a civil szféra egy történelmileg rosszul beidegződött kapcsolatban van, valamint a hivatásos sport és a szabadidősport átjárhatósága jelentős fejlesztésre szorul. A civil szférának állami támogatások nélkül is működnie kellene, piaci alapokon, fogyasztói tagdíjakból, eseményekből, szponzoroktól. A civileknek is szolgáltatóként kell magukra tekinteni, és eszerint működni.

A civil szféra feladatainak összegző ábrája a 10. ábra. A civil szféra eseményszervezéssel

és közösségépítéssel tud szemléletet formálni (ezt a két feladatát teljesíti is, az összes többinél azonban sokat kellene fejlődnie). A szemléletformálásban számítanak az állam hathatós közreműködésére is. Valamint az eseményeiknél a pályázati forrásokra. A szemléletformálás hatására megnövekvő aktív sportfogyasztók a közösségépítésre és az eseményszervezésre is pozitív hatással bírhatnak, hiszen több ember akar majd a közösséghez tartozni és az egyes eseményeken részt venni, azaz tagdíjat és belépődíjat fizetni

10. ábra: A civil szféra legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban



Forrás: saját szerkesztés

A 4.a és 4.b *propozíciókhoz* kötődően a fő megállapításom, hogy a sport civil szférája gyenge és erőforráshiányos, az állami, pályázati pénzek nélkül nehezen működő. Ezek egybevágnak Jenei-Kuti [2009] megállapításaival a civil szféráról általában, és Wicker-Breuer [2010] németországi kutatásaival a sport civil szférájáról, miszerint az egyesületek emberi erőforrásbéli és anyagi problémákkal küzdenek leginkább. A civil szféra sportolási lehetőséget biztosít, eseményt szervez, közösséget épít, ezen feladatait ellátja, de érdekképviselési funkcióját a gyengeségéből kifolyólag nem tudja ellátni, valamint nem vesz részt kellő súllyal a szabályozási, jogi döntésekben. Talán az új struktúra hoz ebben változást. A civil szféra nem működik fogyasztóorientáltan, továbbá probléma, hogy nincsen kapcsolat, partnerség a szabadidősport és a hivatásos sport között (sem egyéb civil szervezetekkel, és az állammal sem a fejlett nyugati országokban jellemző állam-civil

szféra kapcsolat alakult ki). A hivatásos sportegyesületeknek nyitni kellene a szabadidő-sport felé, ahogyan ezt néhányan már meg is tették. Helyeslem, hogy ezt támogatással ösztönzik is.

8.2.6. Üzleti szféra

Ebben a részben a „Mi jellemzi az üzleti szférát a magyar szabadidősportban és melyek a legfontosabb feladatai? Milyen fejlesztendő területek vannak?” kutatási kérdéseimre keresem a választ.

Az interjúalanyaim üzleti szférán elsősorban az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatókat értették, róluk mindenki beszélt. Mindenki beszélt a fitness-szektorról, valamint a Budapest Sportirodáról. Többen beszéltek a sportszer és sportruházat gyártókról és forgalmazókról, és a vállalati szféráról mint szponzorról, vagy az egyéb szabadidő-sport-piacokról (utóbbiakról mind szóltam korábban, a piacok alfejezetben).

Míg Nyugat-Európában a szabadidősport-iparág 50-60 éves múltra tekint vissza, nálunk a rendszerváltással születhetett meg, azaz alig 20 éves, így nem olyan fejlett. Az iparágról szinte semmit nem tudunk, nem ismerjük kellő mélységgel, sem az egészet, sem az egyes szolgáltatókat.

Megoszlottak a vélemények arról, hogy **kell-e segíteni, támogatni** (például adókedvezményekkel) **az üzleti szférát**. Az üzleti szféra szereplői, nyugati példákra hivatkozva, többször elmondták, hogy igenis jogos lenne az adókedvezmény, vagy az áfa-mentesség (az 1990-es években volt erre példa), mert társadalmilag értékteremtő tevékenységgel foglalkoznak, ugyanakkor mások, főleg az egyetemi szakértők, azon a véleményen voltak, hogy egy sportszolgáltató ugyanolyan szolgáltató, mint bármelyik másik, ezért nem illeti meg támogatás, adókedvezmény. Versenyző piacról lévén szó, ha adókedvezményt kapnak, nyereségesebb lesz a tevékenység, több lesz az új belépő, ami pedig csökkenti a nyereségesség lehetőségét. Megnő a kínálat, de az többször visszatérő gondolat, hogy nem a kínálatot, hanem a **keresletet kellene élénkíteni. Kedvezményeket inkább a fogyasztóknak kellene adni**. Az állam szemléletformáló tevékenységére az üzleti szféra is számít. Ha a szolgáltatók közvetlenül nem is kapnak támogatást, közvetve nekik is jó, ha a fogyasztók kapnak, és így többen jönnek a szolgáltatókba.

Többen összevetették az üzleti szféra működését a civil szféra működésével, amelynek minden esetben az lett a végeredménye, hogy **a civil szférának sokat lehetne tanulnia**

az üzleti szférától, hatékonyság, szervezettség, rugalmasság, felelősség, marketing, szolgáltatásminőség, fogyasztóorientáltság vonatkozásában.

„Nem lehet bezárni öt perccel korábban, nem lehet a honlapon fél információkat föltenni, nem lehet nem kijavítani, nem lehet nem válaszolni. Egyszerűen mi a fogyasztókért vagyunk, folyamatosan szolgáltatnunk kell...a civil szervezetek legfontosabb hátránya, hogy sokszor akinek el kellene látnia valamilyen feladatot, az nem csinálja meg. Nem tudsz neki mit mondani.” (üzleti szféra képviselője #1)

Az alanyaim szerint az üzleti alapon működő szolgáltatóknak megfelelő minőségű és mennyiségű szolgáltatást kell nyújtaniuk, amit meg is tesznek, ezzel értéket adva a fogyasztóknak és a tulajdonosoknak. A mozgás örömet és egyéb értékteremtő tényezőit nekik is közvetíteniük kell.

Amikor arról beszélgettünk, **mely szabadidősportok működnek jelenleg üzletileg**, amelyek megélnék a fogyasztókból is, akkor a legtöbb szavazatot a **fitnesz** kapta, holtversenyben második helyezett lett a **tenisz**, a **sí és a küzdősportok**, dobogós még a **kerékpár** (kerékpár-kiskereskedelem), a **futás** és az **úszás**. Említésre kerültek még: squash, kispályás foci, extrém sportok, lovaglás, golf, vízitúrázás-evezés, tánc és a jóga.

A fitneszben rejlő nagy lehetőség az újabb és újabb válfajok, irányzatok megjelenése¹³². A nagy sportszerkereskedők elmondása szerint is a **fitneszhez**, a **túrázáshoz és a téli sportokhoz** kapcsolódó termékekre költenek az emberek a legtöbbet, valamint a **kerékpár-kiskereskedelemben**. Az üzleti működéshez kötődően a 22. táblázatban a fent említetteken túl megnéztem a KSH Cég-Kód-Tárában lévő üzleti alapon működő szolgáltatókat, a Shape magazint, és a BSI sportágait. Mindezek jó indikátorai lehetnek az üzleti alapon működő sportágaknak.

¹³² Jelenleg divatos új trend például a speed-fitnesz.

22. táblázat: Mely sportágaknak van üzletileg „súlya” Magyarországon?

| Üzletileg működő az interjúk alapján | Sportszer, sportruházat vásárlásban kiemelkedő | Üzleti alapon működő szolgáltatók számossága alapján (KSH Cég-Kód-Tár, 2009) | Shape magazin tartalomelemzése 4 év számait áttekintve | Budapest Sportiroda sportágai |
|--------------------------------------|--|--|--|-------------------------------|
| fitnesz | fitnesz | fitnesz | fitnesz | fitnesz |
| tenisz | | tenisz | | |
| sí | sí | | | |
| küzdősportok | | | | |
| kerékpár | kerékpár | kerékpár | kerékpár | kerékpár |
| futás | futás | futás | futás | futás |
| úszás | úszás | | úszás | úszás |
| | túrázás | | | túrázás, gyaloglás |
| | | lovaglás | | |
| | | tánc | | |
| | | futball | | |
| | | | jóga | |

Forrás: Saját táblázat

A fitnesz primátusa mindenhol előkerült. Az IHRSA (Fitnesz és Sportklubok Nemzetközi Szövetsége) 2011-es jelentése alapján a 23. táblázat mutatja a főbb adatokat a szektorról az EU 27 országának adatait összegezve. A válság éveiben is növekedés tapasztalható a fitnesz területén.

23. táblázat: Az európai (EU27) fitnesz-szektor mérete

| | 2008 | 2011 | <i>Becsült magyar adatok 2011</i> |
|-----------------|------------------|------------------|--|
| Fitneszklub tag | 40 millió fő | 44 millió fő | <i>300 000 fő</i> |
| Dolgozó | 390 000 fő | 450 000 fő | <i>?</i> |
| Fitneszklub | 36 900 | 48 000 | <i>600 – 800 (a kis studiókkal együtt)</i> |
| Éves bevétel | 20 milliárd euró | 28 milliárd euró | <i>144 millió euró</i> |

Forrás: IHRSA 2011 Report, idézi Zopcsák [2012], *interjúk alapján kiegészítve a becsült magyar adatokkal*

A továbbiakban a hazai fitnesz-szektorról írok.

8.2.7. Első esettanulmány: A „fitnesz-szektor” esete

A „fitnesz-szektor” megfelelő minőségű és mennyiségű kínálatot nyújt, csak ezt nem tudja mindenki igénybe venni¹³³.

A fitnesz-szektorban dolgozó interjúalanyaim becslései szerint jelenleg kb. **600-800 fitneszterem** van összesen az országban. Nagyon széles a paletta, a kis teremtől, ahol nincs komplett szolgáltatás-csomag, csak egy-egy aerobik óra, a nagy termékig (20-30 nagy terme van), ahol minden megtalálható, a wellnesstől az egyéb sportágakig. Sokkal több a kisebb vagy maximum közepes terem, és mégis a komplex termekbe járók száma a nagyobb. A termek egymás vendégkörét szipkázzák el. A nagy terem ár-érték arányban jobb a közepesnél, és a közepes jobb a kicsi teremnél. Ez oda vezet, hogy a kicsik egyre rosszabb helyzetbe kerülnek. Összességében a termeknek csak a harmada-negyede prosperál. Ebben több minden szerepet játszik (például a termék 80-90 százaléka bérlemény, nem saját tulajdon, valamint Magyarországon nem tud elterjedni a klubrendszeres¹³⁴ üzleti modell). Becslések szerint **300 ezer ember jár fitnesztermekbe**, ami a társadalom 3 százaléka, (az Eurobarometer 2010-es felmérése szerint Magyarországon fitnesztermekben 2 és egyéb sportközpontban 4 százalék sportolt, az EU-ban ezek az adatok 11 és 8 százalék, az Egyesült Államokban a teljes lakosság 15,6 százaléka, Kanadában pedig 14,6 százaléka fitneszklub tag¹³⁵, az Egyesült Királyságban a lakosság 11,3 százaléka tagja fitneszklubnak (Oakley – Rhys [2008]. Az IHRSA adatai szerint a hollandoknál, spanyoloknál a lakosság 15 százaléka fitneszklub tag, Magyarországon 2,5 százalék körüli ez az adat.). Pontos számot egyetlen interjúalanyom sem tudott mondani, csak becsléseket. Az üzleti szféra egyik képviselője arra vonatkozóan tudott számot mondani, hogy 300 olyan klub van Budapesten, akiknek van Internet címe.

A fitnesztermek elterjedése a rendszerváltással kezdődött, bár előtte is volt egy-egy „gyúrda”. Részben ezekből a „gyúrdákból” alakultak ki az első fitnesztermek, valamint az őrző-védő cégek jeleskedtek termék létrehozásában. Az első fitnesztermek 1988-89-ben nyíltak, az Andi Stúdió és az Astoria Fitness. Az egyik alanyom 1993-ban nyitotta a termét, ez a 4. vagy 5. terem volt akkor Budapesten. Abban az időben minden szempontból könnyű volt termet nyitni, és nagyon gyorsan – egy-két év alatt – megtérült a befekte-

¹³³ Ha az EU27 adatokat és a magyar adatokat összevetjük, egy fitneszteremre átlagosan fele annyi vendég jut Magyarországon, mint az EU-ban. A bevétel azonban arányaiban alacsonyabb, egy fő átlagosan kevesebbet költ nálunk, mint az EU-ban. Ráadásul mi is tagja vagyunk az EU27-nek.

¹³⁴ Nem a hivatásos sport, egyesületi rendszer klubrendszerét értjük alatta, hanem azt, hogy a bérleten felül klubtagságért is fizet a fogyasztó.

¹³⁵ <http://cms.ihrsa.org>

tés. A fitnesztermek világában időben előre haladva a következő **korszakokat** különböztethetjük meg:

Nulladik időszak: az 1970-es, 1980-as években

- még nem is fitnesztermek, inkább csak bodytermek, „gyúrdák”, pincékben, rossz körülmények között
- semmiféle szolgáltatás
- semmiféle kiegészítő szolgáltatás

Első időszak: a rendszerváltástól, 1989-től 1999-ig

- kisebb klubok, amelyek 150-300 fő befogadására alkalmasak
- jellemzően csak alapszolgáltatások: aerobik, súlyzós edzés, még nem jellemzőek a speciális gépek
- szolárium, szauna, mint kiegészítő szolgáltatások
- 2-3 év alatt megtérült a beruházás, megérte belevágni
- lokális vendégkör
- ha új terem nyílt, új vendégkört vonzott és nem a régi klubok vendégeit
- OTSH is kiírt pályázatot termek építésére, és ebből 130 klub épült ebben az időszakban

Második időszak: 2000-res évek eleje

- minőségi klubok megjelenése, akik anyagilag erősek, jó helyen vannak, és amelyek már nem csak lokálisan, egy kis körzet számára vonzóak, hanem szélesebb földrajzi körben
- nagyobb terület, 1000 négyzetmétertől
- komplexebb szolgáltatások (például szépségipar, étel-ital)
- egyéb sportok a fitnesz mellett, pl. squash
- egyéb szolgáltatások, pl. személyi edzők, táplálkozási tanácsadók
- egyre fontosabb és egyre jelentősebb a szolgáltatásminőség a nagyon erős konkurenciaharc miatt
- árverseny, a kicsik ár-érték arányban nehezen tudják felvenni a versenyt ezekkel a nagyobb termekkel
- kisebb klubok vendégeit szívta el egy nagy klub, amely akár 10-15 kicsit is „tönkre tudott tenni”, ráadásul a 2000-res évek elejétől nem nőtt, vagy csak jelentéktelen mértékben nőtt a fitnesztermekbe járók száma
- az első ilyen „híres nagy klub” az Eurocenterben volt, most a legnépsze-

rúbb a Gilda Max (hat egységgel: Hermina, Flórián, Váci út, Allee, Óbuda, Savoya),

Harmadik időszak: a 2000-res évek közepétől

- 3-5-8000 négyzetméteres termek megjelenése
- legtöbb esetben nem csak egy egységük van, hanem hálózatuk, már Magyarországon is
- jellemzően pénzügyi befektetők (ingatlanfejlesztők), ennek tipikus példája az Oxygen (Naphegy, Újpest, Fáy utca), vagy a Sport Max (Újbuda, Hegyvidék)
- szakmai befektetőből jelenleg egy van hazánkban, a Holmes Place (a Gold's Gym volt, megszűnt, mert nem vált be a klubrendszeres üzleti modell)
- számtalan gép és szolgáltatás, szolgáltatás-csomagok
- kiváló szolgáltatásminőség

Jelenleg 20-30 nagy fitneszterem van és sok kicsi vagy közepes. Több kicsi vagy közepes tönkrement (20-30 százalékuk), de újak is jönnek létre, van pénz a szektorban.

„Vannak az Oxygen szerű csili-vili ultramodern megacenterek, de a kis stúdióknak is van létjogosultsága... A kis kulipintyó nem egy negatívum. Nem csak iszonyatos pénzekből lehet prosperáló vállalkozást létrehozni. Nagyszerű edzésprogramokat lehet csinálni a kicsikben is...” (üzleti szféra képviselője #9)

Többször felmerült annak a kérdése, hogy hogyan tudnak a nagy fitnesztermek működni, többen azt mondták, hogy a fitneszterem nem nyereséges, hanem **más üzletágakból működtetik**¹³⁶. Sokan emlegettek fekete foglalkoztatást, pénzmosást is. Ezeket bizonyítani lehetetlen, és nem is az én kompetenciám.

„Nem hozza be az árát, az embernek az jut eszébe, hogy pénzmosoda, nem tisztességes üzlet.” (egyetemi szakértő #4)

„Ma reálisan 30-40 ezer forintot kéne fizessél egy havi bérletért, vagy egy 10 alkalmas bérletért... Nem reális az, hogy 15 000-20 000 forintért mész be az Oxygenbe,

¹³⁶ A <http://e-beszamolo.kim.gov.hu> oldalon megnézvén a sokak által említett „nagyokat”, a Holmes Place mérleg szerinti eredménye 2010-ben mínusz 289 millió volt (2009-ből nincs adat, (az üzemi eredmény mínusz 208 millió volt), 2008-ban mínusz 190 millió), a Sportmax-é mínusz 35,6 millió (2009-ben mínusz 12,2 millió, 2008-ban mínusz 180 millió), a Fitness Factorynál 2010-ben nincs adat (2009-ben mínusz 7,8 millió, 2008-ban mínusz 27,8 millió), az Oxygen esetében 2010-ben nincs adat (2009-ben mínusz 44,1 millió, 2008-ban mínusz 86,4 millió), és a Gilda Max plussz 149 ezer forintos mérleg szerinti eredményt tudhat magáénak (2009-ben mínusz 12,4 milliót).

bemész és komolyan elképesztően gyönyörű. Azért, mert a tulajdonosa gazdag másból.” (üzleti szféra képviselője #11)

A **pénzügyi befektetők** nagyon sokszor egyéb motivációkból családtagnak, feleségnek, barátnak csinálják a fitnesztermet, „játsszótérnek”, így olyanok irányítják, akik nem értenek hozzá, aminek egyenes következménye, hogy nem prosperálnak olyan jól.

A **gazdasági és az üzemeltetési ismeretek hiánya** meghatározó ezen a területen. Ha valaki jó aerobik edző, attól még nem tud termet megfelelően üzemeltetni. Jellemzően **nincsenek megfelelő üzleti tervek**, reális üzleti számítások. A nagyobb termeknél nagy a fluktuáció, gyorsan cserélődnek a bérlők, nagyrészt éppen a reális tervezés hiánya miatt. Sokszor, bár szükséges lenne, nem csak hogy hozzáértő **sportmenedzsert nem** alkalmaznak, de nem kérnek üzleti tanácsot sem. Ráadásul Magyarországon nagyon **kevés** az olyan **tanácsadó** ezen a területen, aki minden szükséges tapasztalattal és tudással rendelkeznek (üzemeltetési tapasztalat, sportszakmai, edzői tapasztalat, gazdasági képzettség, piacismeret, külföldi és hazai trendek ismerete).

Nagyon-nagy a **harc a fogyasztókért**, akiket egymás elől szipkázna el az egyes termék. Az együttműködés nem működik a nagy konkurenciaharc miatt. Az árakon is meglátszik a verseny erőssége, 30-40 000 forintos havi bérletár helyett ennek a felébe kerülnek a bérletek. A fogyasztók jellemzően napi jegyet vesznek Magyarországon. Az átlagos látogató átlagosan heti 2 alkalommal megy edzeni, a legnagyobb termekben is 2,2 körül van az átlag. Az átlagos költség havi szinten 40 euró (12 000 forint). Nagy szükség van megfelelő **szoftverre a fogyasztók nyilvántartásához**¹³⁷. A szoftver sokat javítana a klubok marketingtevékenységén, és piackutatási céllal is adatokhoz lehetne jutni.

A termeknél **nagyon sok a bérlő** (80-90 százalék), és kevés a tulajdonos. A bérleti díjak magasak, (bár a válság hatására csökkentek), és havi 5-7 eurós négyzetméterenkénti bérleti díjnál többért nem éri meg bérelni a helyiséget, mert normális működéssel nem lehet kitermelni, és nyereséget is hozni. Saját ingatlant birtokolva ma is megéri termet nyitni. Jellemző megoldás az őrző-védő cégek által üzemeltetett fitneszterem, mivel az egész plázában ellátják ezt a szolgáltatást és alacsony bérleti díjért megkapják a fitneszteremnek a helyiséget.

¹³⁷ A szoftverpiacot jól ismerő alanyom véleménye szerint két jó szoftver van jelenleg a piacon, a Wellness Gate, és a Smart Tools, körülbelül egymillió forint beszerezni őket. A kis termék ezt nem tudják kifizetni. Interjúalanyom azt tervezi, hogy a kicsiknek gyárt beléptető szoftvert, és nem eladja nekik, hanem havi pár ezer forintért bérbe adja.

A **kiadási oldalon a legnagyobb tételek: a bérleti díj, a rezsi** (nagyságrendileg 1000 ft/nm) és a **munkabér**, valamint az adók. Nagyon sok helyen csak a recepció van bejelentve, minimálbérre, meg esetleg egy-egy edző, jellemzően vállalkozási szerződéssel vannak az alkalmazottak.

Folyamatosan kell új gépeket is venni, egyrészt az amortizáció, másrészt az új trendek miatt. Ugyanakkor egy érdekes adat fitness gépeket forgalmazó interjúalanyomtól, hogy **újonnan nyíló termék esetében 10-ből 9 használt gépekkel szereli fel** a termet, mert fele annyiba kerül, mintha új gépekkel tenné ezt meg. Prémium kategóriás gépeket (Techno Gym, Life Fitness) a termék ötöde-hatoda engedhet meg magának. Az új, hitelből finanszírozott termék nyitásánál a gépforgalmazóktól 100 százalékos visszavásárlási garanciát kértek a bankok, ez nem működött. Ezért virágzik most a **használt gép piac és a gépek szervizelése**.

„Új gépek esetén 100 négyzetméterenként – edzőfelületben – 10 millió forinttal lehet számolni, nettó árban.” (üzleti szféra képviselője #12)

A **marketing** kapcsán többen elmondták, hogy akár több százmilliós beruházáshoz is hozzákezdnek **piackutatás nélkül**. Nincs eléggé felmérve a konkurencia, a piac, a lehetőségek. A terület minden szempontból rendkívüli mértékben alulkutatott. Nem tudjuk azt sem, hány terem van, hány fogyasztó, és a fogyasztói igényekről sem tudunk eleget.

A működő szolgáltatók az utóbbi években nagyon sokat léptek előre marketing vonatkozásában. Míg pár évvel ezelőtt csak a nagy szolgáltatók foglalkoztak marketinggel, és a többségről, főleg a kisebb termekről, szolgáltatókról azt lehetett elmondani, hogy teljesen hiányzott a marketing, a kapcsolat a fogyasztókkal, az üzenetek fogyasztóhoz való eljuttatása, napjainkban az online-média adta lehetőségeket igyekeznek kihasználni, Facebook oldalt létrehozni és működtetni. De marketing területén még van további fejlődési potenciál, főleg a marketingkommunikáció területén. Kellene költeni rá, de a legtöbb terem igyekszik mindent barterben megoldani. **Hiányoznak a szponzorok is**.

A **bevételi oldalon a napijegyek** dominálnak. Nálunk a Nyugat-Európában természetes **klubrendszer nem működik**. Míg egy nyugat-európai fitnesszterem a klubtagsági bevételekből él, egy magyar a napijegyekből. Több teremtulajdonos szerint a klubrendszer a jövő. Egyesek szerint az egyik szakmai multi, a Gold's Gym ebbe bukott bele Magyarországon, hogy nem működött ez az üzleti modell. Jelenleg a klubtulajdonosok nem merik bevezetni, félnek, hogy elvesztik a fogyasztóikat. Nyíló kluboknál van erre próbálkozás.

A másik különbség Nyugat-Európa és Magyarország között, hogy ott évekkel ezelőtt megjelentek a **nagyon specializált célcsoportot megcélzó klubok** is. Magyarországon jellemzően annyi a specializáció, hogy vannak kizárólag női klubok.

Vidék és Budapest, két különböző dimenzió. Vannak vidéki nagyvárosokban olyan termek, amelyek felveszik a versenyt a budapesti nagyobb termekkel, de alapvetően feleáron tudnak jegyet, bérletet értékesíteni a vidéki termék a budapestiekhez képest és a szolgáltatásminőségben is vannak különbségek.

Becslések szerint mindösszesen a **termék harmada működik nyereségesen**¹³⁸. Összefoglalva ennek a jelenségnek az okai a következők:

- hiányzó piackutatás
- szakmai befektetők hiánya, valamint a pénzügyi befektetők sokszor nem a megfelelő tudású embereket alkalmazzák – hiányzó üzleti, gazdasági ismeretekkel
- kevés a saját tulajdon
- kevés a hiteles, szakmailag korrekt, tanácsadó és menedzser
- hiányzó reális üzleti tervek
- hiányzó nyilvántartások, előretervezések – a kicsik nem engedhetik meg maguknak a drága szoftvereket
- nem működik a klubtagsági rendszer
- nem működik a szponzori piac a fitnesztermek esetében (ami korábban volt, a válság azt is visszavetette)
- nem cél a nyereséges működés, mert egyéb tevékenységekből „keresztfinanszírozzák” a működést

A fent említetteken túl, az állami fejezetben tárgyalt szabályozási hiányosságok miatt a minőségellenőrzési célból felállított sztenderdek is hiányoznak, valamint a civil fejezetben tárgyalt szektorális összefogás és közös érdekképviselés. A területnek nagy szüksége lenne kutatásokra is, hogy ne csak becslésekkel, hanem pontos számokkal rendelkezhesünk.

Szolgáltatásminőség

A szolgáltatásminőségről kizárólag az üzleti szféra képviselői beszéltek, és úgy vélik,

¹³⁸ A <http://e-beszamolo.kim.gov.hu> oldalon megtalált budapesti fitnesztermek közül 2010-ben 40 százalék volt nyereséges, 60 százaléuk veszteséges. A szektort jól ismerő alanyaim szerint inkább csak a termék 25-30 százaléka nyereséges, főleg ha a vidéki termeket is számításba vesszük.

hogyan a magyarországi üzleti szolgáltatóknál, főleg a nagy fitnesztermeknél ez teljes mértékben rendben van, a kicsiknél azonban még lehetne fejleszteni.

Meghatározó lehet, hogy hol van a szolgáltató, általában 20 percnél többet nem akarnak a fogyasztók utazni a lakhelyüktől vagy a munkahelyüktől számítva. A mélyinterjúk tanulsága szerint a szolgáltatásminőség szempontjából a megfelelő személyzetnek (viselkedésének, kedvességének, tudásának), a helységek belső állapotának (tágas, levegős, világos), dizájnnak, tisztaságnak, a modern gépeknek, valamint a kiegészítő szolgáltatásoknak van döntő szerepük (ilyen sorrendben). A program minőségét és a végeredmény minőségét a fogyasztók nagyon nehezen tudják megítélni, és nem is ezek alapján döntenek, amikor termet választanak, vagy éppen elhagynak. A megfelelő ügyfél-nyilvántartási rendszer, szoftvert is kiemelték, valamint a honlap szerepét, amelyet folyamatosan karban kell tartani, frissíteni kell, valamint interaktivitásra alkalmasnak kell lennie, a vendég tudjon órát foglalni-lemondani, kérdezni, elégedettségét vagy elégedetlenségét kifejezni.

Mindenki kihangsúlyozta a **személyes kapcsolatok** jelentőségét, például hogy a vendéget a nevén szólítsák már a recepción is. Szerintük – a szakirodalommal és a korábbi kérdőíves kutatásommal ellentétben – nem a tárgyi környezet határozza meg a legnagyobb mértékben a belépő fogyasztók első benyomását, hanem a személyes kapcsolat, az emberi tényezők. Ugyanakkor a csúcsidei túlszűfolttság, a helyhiány nagyon sok negatívumot szül.

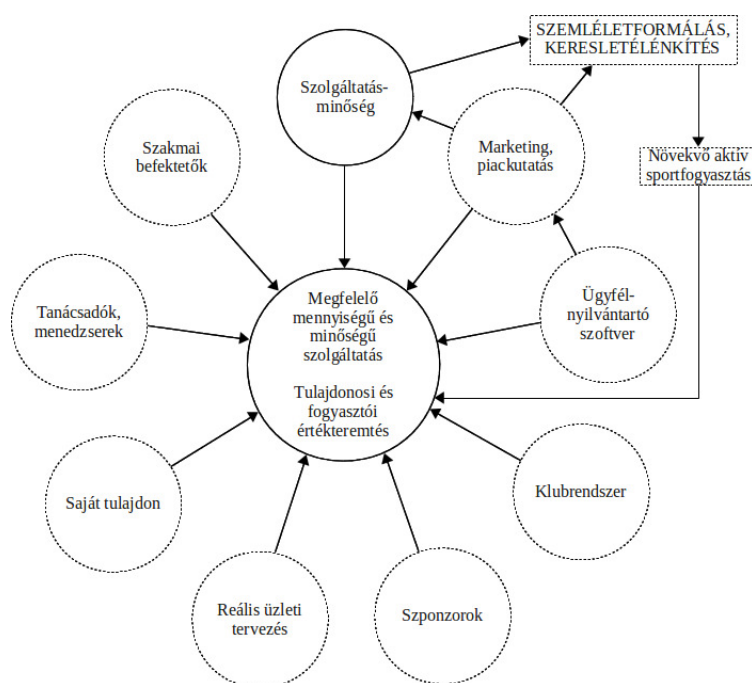
„A legnagyobb klubot is úgy kell kezelni, mint a legkisebbet, onnantól kezdve, hogy megvan az infrastruktúra, onnantól vendéglátás, kedvesség, megfelelő kiszolgálás... Vannak apró trükkök, például az új vendégnek más színű törölköző, mindenki azon nyomban körülugrálja. Akinél a kék színű van, mindenki széles mosoly, miben segíthetek...”(üzleti szféra képviselője #12)

Természetesen az sem mindegy, hogy milyen teremről van szó, mást várnak az emberek egy Oxygén Wellnesstől, mint egy kis teremtől. Nagy a különbség Budapest és vidék vonatkozásában, a lehetőségeket és a szolgáltatásminőséget tekintve is. Az időbeli fejlődés is jelentős, a 2000-es évektől jellemzőek azok a nagyobb termek, amiknél a szolgáltatásminőség már kiemelkedő, akik képesek komplett szolgáltatásokat, színvonalas kiegészítő szolgáltatásokat nyújtani.

A meglévő, megfelelő minőségű és mennyiségű fitnesz-szolgáltatók helyzete javulhatna,

ha több lenne a szakmai befektető, ha igénybe vennének hiteles szakmai tanácsadókat, menedzsereket, ha reális üzleti tervek születnének, ha több lenne a saját tulajdon, ha több piacutatást végeznének, végeztetnének, (ez javítaná a szolgáltatásminőséget és a kínálat szegmentáltságát is), ha használnának ügyfélnyilvántartási szoftvert, ha kialakulna a klubrendszer és több szponzori szerződés lenne. A megfelelő szolgáltatásminőség és marketingtevékenység élénkítheti a keresletet, ami visszahat a kínálatra is. Valamint a növekvő aktív sportfogyasztók száma a tulajdonosi értékteremtés, a nyereségesség egyik meghatározója (11. ábra).

11. ábra: A fitness-szektor feladatai, hiányosságai



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. *propozíció* kapcsán elmondható, hogy az üzleti alapon működő szolgáltatók, (a fitnesstermek) megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket. A szolgáltatásminőség szintén megfelelő, főleg a nagy termék esetében. Problémák, fejlesztendő területek vannak, de a fitnesstermek mégiscsak 300 ezer embert képesek megmozgatni, lehetne tanulni tőlük.

8.2.8. Együttműködések hiánya

A szabadidősport legtöbb területén eddig hiányzott az együttműködés. Mindenki elmondta, hogy ez mennyire szükséges, elméletben fontos, a gyakorlatban mégsem valósult meg, amelynek az okai az egoista önérdékkövetés, a hatalmas versengés, a másokban ellenfél látása és az együttműködés kultúrájának hiánya, az együttműködésben rejlő szinergiák fel nem ismerése.

Jellemzően **nincs együttműködés miniszteriális szinten**, pedig több ágazatnak – oktatás, egészségügy, szociális ügyek, kultúra, turizmus – együtt kellene működni a jól működő szabadidősport létrehozásában. Itt az együttműködés kultúrája és a bürokrácia útvesztői az akadályozó tényezők.

Nincs együttműködés a szabadidősportban működő üzleti vállalkozások között.

Egy-egy konkrét helyzetre létrejöhet valamifajta együttműködés (például az SZVK létrehozása a szakemberképző intézményeknél), de alapvetően mindenki ellenséget lát a másokban. Még csak nem is versenytársat, mert az piaci viszonyok között egészséges lenne. Nagyon nagy a konkurencia a fitnesztermek piacán, ezért nem kooperálnak, hanem konkurálnak. Nagy a harc a fogyasztókért és a szponzorokért is.

A civilek között a versengés fő terepe az erőforrásokért, jellemzően az **állami pályázati pénzekért való harc**. Harc folyik a fogyasztókért és a szponzorokért is. A civilek egymással és az üzleti vállalkozásokkal is harcolnak.

„Amíg ennyire erőforrás-hiányos a terület, és ennyire harcolni kell a mellettem ülővel, ellenség, bocsánat, ellenfél, versenytárs az erőforrásokért való harcban, legyen ez szponzor, résztvevő, vagy állami forrás, addig nehéz közös nevezőre jutni.” (üzleti szféra képviselője #1)

Jellemzően **nincs együttműködés az üzleti szféra és a civil szféra között** sem. Inkább harcolnak egymással, a BSI-t például több civil szervezet rosszállóan emlegeti, mert kapnak állami támogatást, amit úgy érznek, tőlük veszik el.

Az állammal sem felhőtlen a civil szféra együttműködése.

„Volt olyan is, hogy adtunk pénzt (állami támogatás), aztán megváltozott a helyszín és az időpont, de nekünk elfelejtettek szólni. Nem értik, ha pénzt adunk, akkor szorosabb együttműködést várunk. Jó lenne, ha a megvalósításnál tartanák magukat az írott és íratlan szabályokhoz.” (állami szféra képviselője #2)

Jó példa is van, a Magyar Szabadidősport Szövetség az állami sportvezetéssel hosszú idő óta nagyon jó kapcsolatot ápol. Több mint 20 éve megbízható szakmai partner. Valamint

a tagszövetségeikkel is (információáramlás, pályázatok, közös projektek) megfelelő az együttműködés.

A Coca-Cola is kivétel, vele mind a civil, mind az állami szféra, mint egyéb üzleti vállalkozások (pl. Balaton-átúszás szervezői, Magyar Szabadidősport Szövetség, ÖTM, Fitness Company, Budapest Sportiroda) jól együtt tudtak, tudnak működni. A Balaton-átúszás szervezőbizottsága kiemelt és támogatott testvér-rendezvényének tekinti a Velencei Tóúszást, a paksi Duna-úszást, a poreci öböl-átúszást és a Fertő Tó átúszást is. A Balaton-átúszás szervezőinek a BSI-vel is kiváló a kapcsolatuk, együttműködnek az egyes események népszerűsítésében. A BSI valamennyi futó vagy egyéb eseményt szervezőnek felajánlotta az együttműködés lehetőségét.

A 6. *propozícióhoz* kapcsolódóan az mondható el, hogy egy-egy kivételtől eltekintve jellemzően sem az egyes szférákon belül, sem az egyes szférák között nem megfelelő az együttműködés, ez a terület mindenképpen fejlesztésre szorul. Az új sportstruktúrában a MOB szakmai tagozatainak az együttműködése elvárható, valamint a szabadidősport tagozat 10 tagja különböző területek képviselője (fitnesz, munkahelyi sport, BSI, MSZSZ), így ezen területek jövőbeli együttműködésére is van remény.

8.2.9. Best practice-k és a Budapest Sportiroda esete

Az interjúalanyok a következőkről beszéltek nagyon sokszor, mint jó példákról, jól működő gyakorlatokról, eseményekről a szabadidősport területén¹³⁹:

- BSI-események (üzleti)
- Balaton-átúszás (civil)
- Challenge Day (állami-önkormányzati)
- Coca-Cola Testébresztő Program és Női Mozgásfesztivál¹⁴⁰ (üzleti)
- Nagy Sportágválasztó (civil – állami – üzleti)

Említésre kerültek még mint ismert események: 10 000 Lépés Gyalogló Program, Fitt Balance, helyi (futó)események, futóklubok, női futóklubok, Avon-klubok, Iron Man, Nordic Walking Program, Olimpaiai Ötpróba, Senior Games, Streetball, Tour De Pelso, Ultra Maraton, Zöldgömb programjai és néhány kiemelkedő vállalati program: MOL-

¹³⁹ Mindegyikkel kapcsolatban meginterjúvoltam a kitalálóját/megvalósítóját/működtetőjét, amit a megbízhatóság és az érvényesség szempontjából fontosnak, értékesnek tartok.

¹⁴⁰ 2011 novemberében Innovációs Díjat kapott a Szabadidősport Világszervezettől (TAFISA-tól).

STEP Program, E-on Családi Foci.

Második esettanulmány: Budapest Sportiroda

A **Budapest Sport Irodáról** (BSI), amely világszínvonalú futóversenyeket szervez, mindenki beszélt, mint egy kiemelkedő példáról a szabadidősport-szolgáltatók területén.

„Kocsis Árpád a legjobb példa arra, hogy a világ legegészségtelegebb dolgát, a városi futást, nagyon jól el lehet adni, kiválóan megélik, nagyszerűen csinálják, mert szolgáltatók.” (civil szféra képviselője #3)

Sikerének okai:

- Kocsis Árpád személye, aki kiváló sport- és marketing-szakember, korrekt szakmai partner, lelkes, képzett, és folyamatosan képi magát, menedzser és leader egy személyben
- stratégiai gondolkodás, hosszú távú tervezés az egyes piacokon (marketingstratégia, kommunikációs stratégia, szponzori stratégia, merchandising stratégia, sportszerbolt, innovációs stratégia, nemzetközi stratégia)
- széles célcsoportot szolgálnak ki, azaz sokféle táv van, szegmentált kínálatlall rendelkezik
- már nem csak Budapesten, hanem országosan működnek, széles a releváns piaca földrajzi értelemben is
- már nem csak futásban, hanem többféle sportágban lehet versenyezni (kérekpár, úszás, fitness, gyaloglás, nordic walking, túrázás, görkorcsolyázás), diverzifikált portfóliója van, azért hogy minél szélesebb célcsoportot tudjon elérni
- magas a szolgáltatásminőség a fogyasztók és a szponzorok felé egyaránt, fogyasztói és partneri értékteremtést valósít meg a kiváló szolgáltatásminőséggel
- 20 éves tapasztalat a hazai piacon, ahol folyamatosan innovál, hosszú a tanulási görbéje, és van innovációs stratégiája
- nemzetközi kapcsolatok, van nemzetközi stratégiája is, az évek során nemzetköziesedett, nemzetközi piacokra is kilépett, és nemzetközi szövetségnek is tagja
- marketingtevékenység, médiamegjelenés belföldön és külföldön – ATL és BTL egyaránt, és az online média adta lehetőségek kihasználása, van átgondolt marketingstratégiája és kommunikációs stratégiája

1991 végén került a fővárostól hozzájuk a maraton szervezési joga. 1992. december 31-ével volt a szerződésbontás, a futóverseny-szervezést választotta le magáról a főváros. A Budapest Sportiroda, mint magánvállalkozás az IBUSZ Maratonnal indult, és jelenleg az egész évet lefedi eseményekkel, különböző célcsoportoknak különböző távokat biztosít az ország több pontján. Kétszer váltottak koncepciót az évek során:

Az első „váltás” lényege az volt, hogy minden eseményt multi-eseménnyé tettek, két táv helyett 6-7 különböző távot kínálnak, valamint azt mondták, hogy „ami Budapesten sikeres, annak sikeresnek kell lenni vidéken is”, és gyakorlatilag 1998-tól folyamatosan bővülve jutottak el oda, hogy országszerte, 6-7 városban rendeznek eseményeket. A „hungarikum-koncepció” értelmében Budapest mellett a Balatonnál, a Hortobágyon és a Kékestetőn szerveznek futásokat, olyan helyszíneken, amelyeket mindenki ismer. 14 éve van Kékes-csúcsfutás, 8 éve Balaton-maraton, 8 éve Hortobágy és 4 éve Balaton-körbefutás.

A második „váltás”: „ami sikeres a futásban, az sikeres lehet más sportágakban is” elv mentén zajlott, nyitottak a fitnesz, a gyaloglás, a túrázás, az úszás, a kerékpározás és a görkorcsolyázás felé is.

Jelenleg, 2012-ben a tevékenységük alig egyharmada van már Budapesten, és az események kevesebb, mint fele a futó esemény. Jelenleg nagyságrendileg 100 ezer embert mozgatnak meg egy évben 25-30 eseményükön. 20 éve mozgattak 5-10 ezret, 10 éve 30 ezret, 5 éve 50 ezret, most 100 ezret. Folyamatosan növekedett az események és a résztvevők száma, és ezt nem a véletlennek köszönhetnék, hanem a tudatos építkezésnek, tudatos stratégiának.

A bevételeik 60-70 százaléka a szponzoroktól származik, a fennmaradó rész a fogyasztóktól, a nevezési díjakból. Pályáznak állami támogatásokra is, az utóbbi években nyernek is, ez a bevételük 5 százaléka. Ez heves érzelmeket vált ki a civil szférából, hogy miért kap egy üzletileg jól működő magánvállalkozás állami pályázatokból pénzt. A civil szféra képviselői azzal érvelnek, hogy ők jól működnek az állami pénzek nélkül is. Ugyanakkor a pénzek felhasználásának hatékonysága többszöröse a civil szervezetek hatékonyságánál. A jövőben azt tervezik, hogy a fogyasztói bevételek arányát növelik. Kocsis Árpád szerint az lenne az ideális, ha a bevételek egyharmada jönne a szponzoroktól, és kétharmadhoz közeli összeg a fogyasztóktól.

A BSI-vel szeretnek szerződést kötni a szponzorok. Megfelelő kiszolgálást kapnak, biz-

tosan nem marad el az esemény, biztosan szerződés szerint járnak el. Nagyon sok a hosszú távú szerződése. Kocsis Árpád nemzetközi ismeretanyaggal, 20 éves hazai tapasztalattal rendelkezik, és szakmailag magas szintű csapatot gyűjtött maga köré. Kevesen osztják ezt a nézetet, hogy nem csak addig érdekel a szponzor, amíg átutalja a pénzt. Keveseknek van hosszú távú szponzorációs stratégiája. Szeretik a partnerek, hogy a BSI szervező, reklámügynökség, kivitelező ügynökség, hostess és PR-szolgáltatással egybekötve. A BSI-nek kiépített szponzori kapcsolata van több nagyvállalattal (Magyar Telekom, K&H Bank, Generali Biztosító, Nike, Spar, EDF, Coca-Cola, E-ON, Metropol, Samsung, Intersport).

„1994-ben kötöttük az első szerződést a Plus-szal... Most közben megvette a Spar... remélem, hogy minimum a 20 év meglesz. Előtte a Libress-szel 18 évig dolgoztunk együtt. A Nike-val 1992-ben kezdtük az együttműködést, a Coca-Cola-val 1994-ben, a Telekommal 1997-ben, a K&H bankkal 2001-ben volt az első esemény...a nagyvilágban az elmúlt 30-50 évben fölhalmozódott, kialakult a technikája a szponzorálásnak. Azt gondolom, hogy egészen jól ismerjük, és egészen jól használjuk. És a partnereink hálásak ezért a profizmusért... ma is azzal kezdem minden kollegánál, mikor belép, hogy itt a szponzorok azok nagyon-nagyon fontosak. Tehát nem addig fontos, amíg aláírja a szerződést, meg utal, hanem utána is. Felelősek vagyunk a szponzorainkért is.” (üzleti szféra képviselője #1)

A BSI a fogyasztóknak is megfelelő értéket ad, magas a szolgáltatásuk színvonala (útvo-nal megfelelő biztosítása, frissítő állomások, rajtsomag, befutócsomag, kiegészítő szolgáltatások, honlap). A nyugati árakhoz képest alul vannak árazva a nevezési díjak, ugyanakkor mégis panaszkodnak rájuk a civil és az állami szféra képviselői, hogy drágán szolgáltatnak. Egy bécsi vagy egy londoni maratonon futni dupla ennyibe kerül, mint a magyarországin, miközben a szolgáltatás színvonala ugyanolyan. Az ügyvezető szerint hosszú távon a magyar árak is eléri a nyugati árakat, ehhez persze folyamatosan kell a kiváló szolgáltatásminőség. A jó minőségért ugyanis hajlandóak fizetni az emberek. Ez a kulcsa a hosszú távú, megfelelő működésnek, amit sokan még nem látnak, nem láttak be a magyar piacon.

„Budapesten 22 euróért fut maratont, Bécsben meg 55-ért. És a szolgáltatás közti különbség nincs ennyi, az még valamikor jobb itt. De azt gondolom, hogy egy öt éven belül ez ki fog egyenlítődni.” (üzleti szféra képviselője #1)

A BSI rengeteget foglalkozik marketinggel is. Sokat költenek nem profit érdekűségű

kiadványokra, promóciókra is. A kiegészítő szolgáltatásokhoz tartozik a Spuri webTV, a webRádió, valamint a Spuri Futómagazin, illetve maga a honlap is, amelyen képek, edzéstervék, eredménylisták, friss hírek olvashatóak. A BSI a Spuri Futóboltot Szűcs Csabával, a magyar maratoni futás csúcstartójával közösen alapította. Itt gyakorlatilag minden, főleg futással kapcsolatos felszerelés megtalálható, és szinte minden sportmárka megjelenik a kínálatban. Ha valakinek tanácsra is szüksége van a prémium minőség mellett, akkor ide jön. Mindezek az „extrák” is a fogyasztóért vannak, ezekkel is értéket adnak a fogyasztóknak.

„A Spuri abszolút képtelen profitot termelni, de csináljuk, mert fontos, hogy az emberekhez eljusson a maratoni mindentudó, az edzéstervék tömkelege, az olyan kiadványok, amelyekben olvasni lehet ezekről a dolgokról. Hát nagyon-nagyon sok pénz költünk az egészséges életmód, és a futás, és ma már az összes többinek a promóciójára... mert ahhoz, hogy neked résztvevő, fogyasztó, vásárló legyél, ahhoz neked el kell juttatni az információt.” (üzleti szféra képviselője #1)

ATL kommunikáció mellett (óriásplakát, rádiószpot) felismerték az online, a közösségi média adta lehetőségeket is. Honlapjukat több ezren látogatják naponta. Facebook oldaluk pedig a sorok írásának pillanatában (2012. február 25-én) 6250 rajongóval büszkélkedhet. Elkezdtek a rendezvényeik Facebook oldalának szerkesztését is. Ezen kívül 45 ezer fős e-mail adatbázissal, illetve 60 ezer fős SMS adatbázissal rendelkeznek. Ösztönző akcióik – Törzsfutó program, Spuri futókártya, Félmaraton Mánia, Terepfutó Kupa, Családtag kedvezmény, Jubileumi futók klubja – is sikeresek.

2011-ben mintegy 55 százalékkal több külföldi futó nevezett a 26. Nike Budapest Nemzetközi Félmaratonra és a 26. Spar Budapest Nemzetközi Maratonra, mint az előző évben. Az eseményeket több mint egy éves világméretű reklámkampány előzte meg: a legnagyobb futómagazinokban és honlapokon hirdetett a BSI, megjelentek nagy külföldi maratonokon és volt egy DM kampányuk európai futóadatbázis alapján. A BSI folyamatosan bővíti piacát, nem csak magyar futókban gondolkodik. Budapest ezzel jelenleg a nemzetközi futóturizmus 3. legnépszerűbb kelet-közép európai úticélja, Bécs és Prágát követve. A látogatók döntő többsége kizárólag az esemény miatt jött Budapestre, kétharmaduk először járt itt. 61 országából neveztek, legtöbben Franciaországból, Nagy-Britanniából, Németországból, Olaszországból és Finnországból.

A BSI folyamatosan új ötletekkel segíti a futást (és a szabadidősportot). Most elsősorban futóversenyek, de más sportágak szervezőinek is együttműködést kínál. A

www.futanet.hu oldalon a versenynaptárban megjelentetik a Partnerversenyeket és lehetőség van a részletes versenykiírás beillesztésére is, valamint minden Partnerversenyre külön hírben felhívják a figyelmet a rendezvény előtt. Emellett elindított egy Futónagyköveti Programot is: Budapest mellett 26 településen 48 BSI Futónagykövet kezdte meg munkáját 2012. február végéig. A Futónagykövetek lakóhelyükön futó közösségeket szerveznek, vagy tanácsokat adnak.

Összegezvén, a BSI-nél megvalósul a tervezés – megvalósítás – visszacsatolás, hosszú távon terveznek, van stratégiájuk, üzleti szemléletben, hatékonyan, fogyasztóorientáltan működnek, magas szinten szolgáltatnak fogyasztóknak és szponzoroknak egyaránt, széles célcsoportot elérvén (már nem csak futásban, és nem csak Budapesten), folyamatosan figyelik az új lehetőségeket, innoválnak, piacot kutatnak, adatbázist építenek, építenek a külföldi tapasztalatokra. A sikerhez nagyban hozzájárul Kocsis Árpád személye, de ahogy elmondta: *„Ez nem one-man-show, mi egy csapat vagyunk, csak én látszódok a legtöbbször.”* (üzleti szféra képviselője #1)

A BSI 2001-ben Minarik Ede díjat, elismerő oklevelet kapott a sportban kifejtett áldozatos munkáért, azóta azonban mindösszesen a célba érkezők mosolya az elismerés. Lehet egy kis hiányérzetünk, amikor a hivatásos sport területéről a sportvezetők, edzők folyamatosan kitüntetésekben részesülnek.

8.2.10. Hiányosságok, fejlesztendő területek

A rendszerváltás óta eltelt 20 évet úgy értékelték az alanyaim, hogy nem történt semmi jelentős változás. Mintha állandóan csak beszélénk a szabadidősportról. Felülről, az állam részéről sem történt jelentős elmozdulás, de alulról, a civil szféra részéről sem.

„Az a kérdés, hogy milyen hosszú átmeneti időszakról beszélünk, hiszen 89 óta eltelt 20 év. Mennyi átmeneti időszak kell még?... Mi tervezgetünk, beszélünk róla, zászlóra tűzzük, de nem csináljuk. Így nem fogunk elindulni azon az úton, amin a finnek 50-60 éve elindultak.” (civil szféra képviselője #6)

Nagyon sok hiányt, fejlesztendő területet felsoroltak az interjúalanyaim, amelyeken változtatni szükséges. Az előzetes dokumentumelemzésem eredményeivel egybevettem az interjúk eredményeit, a 24. táblázatban feltüntettem, hogy az adott fejlesztendő terület megjelent-e valamilyen formában valamilyen dokumentumban. A rövidítések a követke-

zőket jelentik: FT = Új Magyarország Fejlesztési Terv 2007, ST = A sportról szóló 2004. évi I. törvény, NSS = Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007, KSSZS = Kistérségi Sport- és Szabadidős Stratégia 2008. A vastagon szedettek a fókuszcsoporthoz és az egyéb visszajelzések alapján legfontosabbnak ítélt feladatok. A dőlttel szedettek a dokumentumokban nem szerepeltek.

24. táblázat: Hiányok, fejlesztendő területek az interjúk alapján

| HIÁNYOK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK | |
|--|--------------------|
| MINDHÁROM SZFÉRÁBAN | |
| SZEMLÉLETFORMÁLÁS – KERESLETÉLÉNKÍTÉS: a sportoló nemzet filozófia megvalósítása a gyakorlatban | FT, ST, NSS, KSSZS |
| Munkahelyi sport erősítése, a passzív dolgozók bevonása | NSS |
| Szabadidősport-szponzorálás erősítése | NSS, KSSZS |
| A média erejének kihasználása, szabadidősport-média felületének növelése | NSS, KSSZS |
| Aktív együttműködés a három szféra között | NSS, KSSZS |
| ÁLLAMI SZFÉRÁBAN | |
| Hosszú távú szabadidősport-stratégia, hosszú távú szabadidősport-projektek | NSS, KSSZS |
| Tervezés-megvalósítás-visszacsatolás folyamata | KSSZS |
| Célcsoport-specifikus stratégia: helyi szinten, fogyasztói rétegek szintjén (önkormányzatoknál és civil szférában, kistérségekben is) | ST, NSS, KSSZS |
| Tárcaközi, többszintű miniszteriális együttműködések | NSS |
| Kedvező szabályozás és adókörnyezet egyéneknek, szervezeteknek – ezáltal a magánszféra (egyének, vállalatok) fokozottabb bevonása | NSS, KSSZS |
| <i>Szabadidősport-rendezvények minőségbiztosítása</i> | |
| Minőségbiztosítás, szttenderdek a szakemberképző-intézményeknél | NSS |
| Üzleti szolgáltatók szabályozása, ellenőrzése minőségbiztosítási céllal | NSS |
| Szabadidősport-szakemberek száma és minősége | ST, NSS |
| Modernizáció a testnevelő tanárok képzésében | NSS, KSSZS |
| <i>Szabadidősporthoz értő sportmédia-szakemberek</i> | |
| Létesítmények száma és minősége | FT, ST, NSS, KSSZS |
| Meglévő létesítmények kihasználtsága, szabadidősportra való felhasználása | NSS, KSSZS |
| Alacsony költségigényű sportokhoz létesítmények fejlesztése – pl. futópályák | NSS, KSSZS |
| Működő sportinformációs rendszer <i>szabadidősport modullal</i> | ST, NSS, KSSZS |
| Sporttudomány fejlesztése <i>a szabadidősport területén</i> | KSSZS |
| Koordinálás – ellenőrzés (pályázati pénzek, jogszabályok betartása, szereplők közötti információcsere, kapcsolat) | ST |

| CIVIL SZFÉRÁBAN | |
|---|-----|
| Civilség hagyománya – érdekvédelem, érdekképviselés | NSS |
| Együttműködés, párbeszéd, információcsere, partnerség a sport civil szervezetek között, egyéb civil szervezetekkel, állammal és nemzetközi szervezetekkel | NSS |
| Együttműködés és átjárhatóság a szabadidősport és a hivatásos sport között | NSS |
| <i>Erőteljesebb részvétel a szakmai döntésekben, tervek, stratégiák, koncepciók kialakításában</i> | |
| <i>Fogyasztóorientált szemléletben való „piaci” működés, szolgáltatóvá válás</i> | |
| ÜZLETI SZFÉRÁBAN | |
| Reális üzleti tervezés | |
| Marketingtevékenység, piackutatás, ügyfélnyilvántartás | |
| <i>Szakmaiság, szakmai befektetők</i> | |
| <i>Hiteles, megbízható szakemberek, tanácsadók, sportmenedzserek</i> | |
| <i>Klubrendszer</i> | |
| <i>Saját tulajdon</i> | |

Forrás: saját táblázat

A következőkben az online kérdőívek eredményét ismertetem.

8.3. KVANTITATÍV EREDMÉNYEK

Ebben a részben azon kutatási kérdéseimre keresem a számszerűsíthető választ, hogy: „Melyek az egyes szférák legfontosabb feladatai? Az egyes szférák szereplői a megfelelő módon látják-e el feladataikat? Az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlatban megvalósuló szintje között mekkora a különbség?”

A 130 kitöltött kérdőívből 126 elemezhető. Ebből 108 nonprofit (ebből 93 egyesület), és 18 for-profit üzleti vállalkozás, azon belül fitneszterem. A for-profit 18 fitneszterem eredményei csak indikatívnak, jelzés értékűnek tekinthetők¹⁴¹. Az alapadatokra vonatkozó táblázatok a 21. számú mellékletben találhatók.

Az egyesületek átlagos taglétszáma 104 fő volt 2011-ben (kizárva a 3 darab 1000 fő feletti tagságút), 70 százalékuknak azonban 100 fő alatt volt a taglétszámuk.

A szabadidősport **egyesületek bevételeinek egyharmada származik a tagdíjakból** (ezzel szemben az üzleti vállalkozások bevételeinek 75 százaléka a fogyasztóktól, azaz a napi belépőkből és bérletekből származik), 15 százalék a szponzoroktól, támogatóktól,

¹⁴¹ Nem is végzek el minden elemzést rájuk, amelyeket az egyesületekre elvégzek.

akik jellemzően az eseményeket szponzorálják (a fitnesstermeknek jellemzően nincsenek szponzoraik), valamivel több, mint 26 százalék az államtól (pályázati formában, vagy az önkormányzattól, államtól egyéb támogatás formájában, ez a bevételi forrás az üzleti szféránál nulla), további 13 százalék a rendezvények bevételeiből (az üzleti szféránál ez 20 százalék). Számításokkal is bizonyítást nyert, hogy mennyire szükségesek az állami pénzek (legfőképpen pályázati pénzek¹⁴²) az egyesületeknek. Az egyéb kategória jellemzően a személyi jövedelemadó 1%-át takarja, ami közvetve szintén „állami támogatás”. Az **egyesületek bevételeik durván egyharmadát az államtól/önkormányzattól „szerezték”, majdnem egyharmadát pedig a rendezvényekhez kapcsolódóan** (jellemzően a szponzorok is a rendezvényeken vannak jelen). Alátámasztást nyertek az interjúk megállapításai, hogy a szabadidősport egyesületek nem tudnak a tagokból megélni, valamint hogy az eseményszervezés fontos bevételi forrás számukra. Az árbevételek megoszlását a 25. táblázat mutatja.

25. táblázat: Az árbevétel megoszlása

| Bevétel | Nonprofit egyesület (n=93) | Üzleti vállalkozás (n=18) |
|---|-------------------------------|------------------------------|
| Fogyasztóktól/tagoktól | 33% | 75% |
| Szponzoroktól, támogatóktól | 14,43% | 1,67% |
| Pályázatból | 21,5% | 0% |
| Egyéb állami, önkormányzati forrásokból | 4,83% | 0% |
| Rendezvények bevételeiből | 13,19% | 20% |
| Partnerekkel kötött megállapodásokból | 1,8% | 1,67% |
| Egyéb | 8,24% | 1,67% |

Forrás: saját táblázat

Az egyesületek 17,5 százalékának éves bevétele 50 ezer forint alatt van, 19,3 százalékuknak 50 ezer és 500 ezer között, és 43,9 százalékuknak 500 ezer és 5 millió között, azaz az egyesületek 80 százaléka évi 5 millió alatti összegekből gazdálkodhat. A 93 egyesületből 16 százalék folyamatos anyagi gondokkal küzd, 58 százalékuk nullszaldós, és mindösszesen **26 százalékuk bír folyamatosan pozitív egyenleggel**. Az üzleti vállalkozások nem töltötték ki az árbevételre vonatkozó kérdéseket.

Mindösszesen az egyesületek **37,2 százaléka ítéli jó minőségűnek saját szolgáltatását**, és csak 2,2 százalékuk kiemelkedőnek, 5,4 százalék alacsonynak, 3,2 százalékuk nagyon

¹⁴² Ezeket elosztani az új rendszerben a MOB feladata.

alacsonynak véli saját nyújtott szolgáltatásának színvonalát (a fitnesztermeknél ezek a számok 33,3 ; 16,7; 16,7 és 0 százalék). A legtöbb egyesület – 51,6 százalék – megfelelő, átlagos szolgáltatási színvonalat gondol magáénak. A fitnesztermek harmada gondolja átlagosnak a nyújtott szolgáltatása színvonalát. Hasonlóak az arányok a szolgáltatás iránti keresletre is, az egyesületek 19,6 százalékára magas, 6,5 százalékára nagyon magas a kereslet, míg 53,5 százalékukra átlagos, 18,3 százalékukra alacsony, és 2,2 százalékukra nagyon alacsony (a fitnesztermeknél sorra: 33,3; 16,7; 16,7; 33,3; 0 százalék).

Mindösszesen **11 százalékuk rendelkezik jelentős versenyelőnnyel**, ketten (2,2%) vannak monopol helyzetben. 73,6 százalékuk átlagos helyzetben van. **11 százalékuk kiszorulóban a piacról**, 2,2 százalékuk már versenyképtelenné vált. (a fitnesztermeknél sorra: 16,7; 16,7; 33,3 33,3, nincs olyan, aki versenyképtelenné vált). Az egyesületek **34,8 százalékánál semmilyen gazdasági/pénzügyi végzettségű nincs a vezetésben** (13 százalékban tanfolyam, 18,5 százalékban középfokú, 33,7 százalékban felsőfokú gazdasági végzettség, fitnesztermeknél nincs olyan, ahol semmiféle gazdasági végzettség nincs, továbbá sorra 16,7; 16,7 és 66,7 százalék).

Közepesen erős pozitív kapcsolat van 1%-os szignifikancia szinten az egyesületek esetében a következők között:

- nyújtott szolgáltatás színvonala és a szolgáltatás iránti kereslet: $r=0,433$
- nyújtott szolgáltatás színvonala és a szervezet versenyhelyzete: $r=0,296$
- nyújtott szolgáltatás színvonala és a szervezet anyagi helyzete: $r=0,277$
- kereslet és a szervezet versenyhelyzet között: $r=0,491$ (parciális korrelációval a nyújtott szolgáltatás színvonalának hatását kiszűrve $r=0,429$)

Az egyesületek legnagyobb kiadási tételei a fenntartási költségek és egyéb költségként a rendezvények költségei. Nagyon keveset költenek marketingre és fejlesztésre, ahogy a fitnesztermek is. A fitnesztermeknél, az interjúk eredményeinek megfelelően a fenntartási költség és a bérköltség a legjelentősebb tételek (lásd 26. táblázat). Az egyesületeknél az átlag kiadás 4 millió 900 ezer éves szinten, a fitnesztermek nem adtak meg adatot.

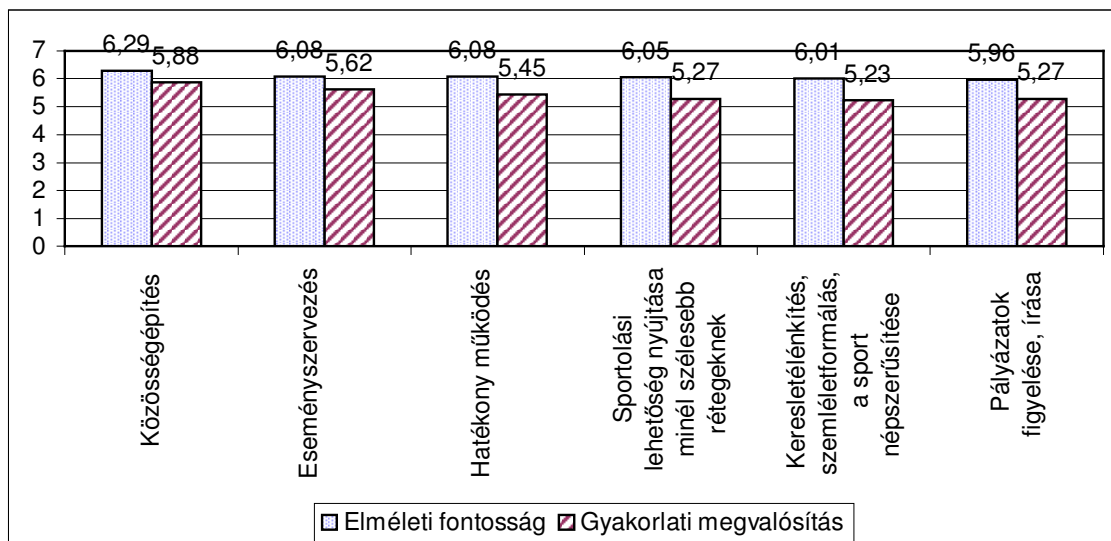
26. táblázat: Kiadási szerkezet

| Kiadás | Nonprofit egyesület (n=93) | Üzleti vállalkozás (n=18) |
|--|-------------------------------|------------------------------|
| Fenntartási költség (rezsi, bérleti díj, stb.) | 39,79% | 48% |
| Bérköltség | 12,84% | 41% |
| Marketing | 4,26% | 3,8% |
| Fejlesztés, beruházás | 3,0% | 3,4% |
| Adminisztrációs költség | 5,79% | 2,2% |
| Egyéb | 33,85% | 2,8% |

Forrás: saját táblázat

A szabadidősport egyesületek számára **elméletben és a gyakorlatban legfontosabb feladatok** a 12. ábrán láthatóak (7 fokozatú skálán kellett értékelni az egyes feladatokat; minden egyes feladatnál a valóság rosszabb értékelést kapott)¹⁴³

12. ábra: Az egyesületek számára legfontosabb feladatok



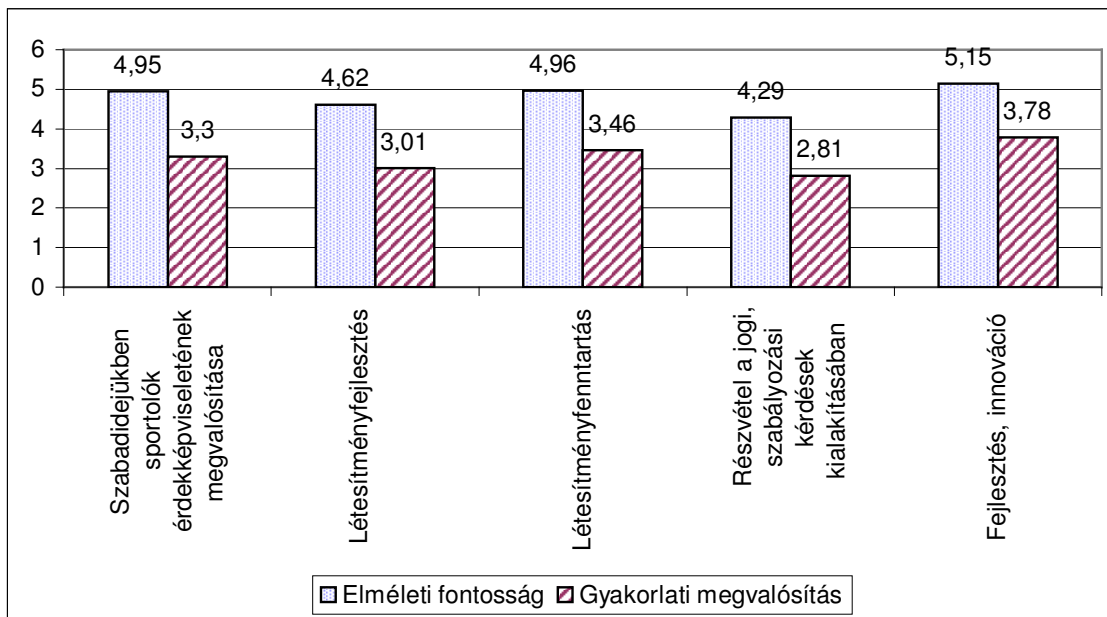
Forrás: saját szerkesztés

Elméletben nagyon fontos a megfelelő tárgyi környezet biztosítása, azonban a valóságban ezt nem sikerül teljesíteni (6,0 és 4,73). Ugyanez igaz a szponzorok szerzésére is (5,95 és 4,77). Ezen két terület esetében is szignifikáns az eltérés az elméleti fontosság és

¹⁴³ Az összes feladat átlagértékeit és szórását lásd a 22. számú mellékletben.

a valóság között. A **legnagyobb eltéréseket** a 13. ábrán láthatjuk.

13. ábra: Az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósulás közötti legnagyobb eltérések



Forrás: saját szerkesztés

Páros mintás t-próbát alkalmazva arra az eredményre jutottam, hogy **valamennyi vizsgált tényező esetében van különbség az elméleti fontosságot és gyakorlatban való megvalósítást tekintve**¹⁴⁴. Minden egyes esetben elméletileg sokkal fontosabbak az adott feladatok.

A közösségépítés és az eseményszervezés az interjúk tanulsága szerint is fontos volt, és bizonyos szinten jól is csinálják az egyesületek. Közösséget úgy tudnak építeni, és eseményeket úgy tudnak szervezni, ha minél szélesebb rétegeket megpróbálnak bevonni. A keresletélénkítés, szemléletformálás is mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatásom szerint a lényeges feladatok között volt. Az egyesületek nem tudnak a tagokból és az eseményekből megélni, nagy szükségük van a pályázatokból nyert, és nagy szükségük lenne a szponzori pénzekre is, amelyek megszerzésére nem fektetnek elég hangsúlyt (ez az interjúk tapasztalata is, nincs rá emberük, nem tudják professzionálisan megkeresni és

¹⁴⁴ 95 %-os megbízhatósági szinten az említett feladatok kritikus értékei az 5 %-os szignifikancia szint alatt voltak, így ezen feladatok esetén el kellett vetnem azt a nullhipotézist, hogy az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósítás között nincs különbség.

kiszolgálni a szponzort¹⁴⁵). Ami meglepő, és az irodalomban feltártaknak ellentmond, hogy a hatékony működés a harmadik legfontosabb feladat az egyesületeknek, nemcsak elméletben, hanem a gyakorlatban is.

Az egyesületeknek nincsenek forrásaik létesítmények fejlesztésére, fenntartására, általános fejlesztésre, innovációra, az általuk kívánatosnak gondolt tárgyi környezet megteremtésére, az interjúk tanúságát megerősítve gyengék az érdekképviselőben, pedig fontos lenne és nem vesznek részt elég hangsúlyosan a szakmai döntésekben (jogi, szabályozási kérdések kialakításában), pedig elméletben ez is fontos számukra¹⁴⁶.

A kvalitatív szakaszban a civil szféráról felrajzolt „kognitív térkép”¹⁴⁷ egyes tényezői között korrelációs számítással minden egyes esetben közepesen erős pozitív kapcsolatot tudtam kimutatni, kivétel a közösségépítés és az érdekképviselő között, ahol nem tudtam kapcsolatot kimutatni.

Az egyesületeknél a fogyasztóorientált működés, a hosszú távú tervezés, a közösségépítés, a növekedés és a szolgáltatásminőség fejlesztése esetében is közepesen erős korreláció van a nyújtott szolgáltatás színvonalával, a szolgáltatás iránti kereslettel és a sport-szervezet versenyhelyzetével is.

Azon feladatok esetében, ahol nagyok az eltérések az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósítás között, kizárólag csak a megfelelő tárgyi környezet és a nyújtott szolgáltatás színvonala, valamint a szervezet versenyhelyzete között van közepes kapcsolat, továbbá a szponzor szerzése és a versenyhelyzet között.

Mivel 32 feladatot kellett értékelni, megpróbálkoztam **faktorelemzéssel** a feladatok „tömöritésével”. A gyakorlatban megvalósított feladatoknál 8 faktor alakult ki¹⁴⁸ a főkomponens módszerrel¹⁴⁹, amelyek a teljes variancia 73 százalékát magyarázzák. A 6. faktor, amit „szolgáltatás és ennek hirdetése” névvel illettem (eseményszervezés, közösségépítés, keresletélénkítés, marketingtevékenység, tárgyi környezet biztosítása) a nyújtott

¹⁴⁵ Tisztelet a kivételnek, például a Magyar Szabadidősport Szövetségnek.

¹⁴⁶ Mentségükre legyen mondván, hogy jellemzően nem az egyesületeknek, hanem inkább a szövetségeknek, szakami szervezeteknek kellene az érdekképviselőt ellátni, jogi, szabályozási kérdésekben részt venni, de sajnos ők sem teszik.

¹⁴⁷ Hangsúlyozni szeretném, hogy ezen „kognitív térképek” nem tesztelendő modellek, csak kíváncsi voltam a korrelációkra.

¹⁴⁸ A rotált faktor-mátrixot lásd a 23. számú mellékletben.

¹⁴⁹ KMO teszt 0,795-ös eredménye megfelelő illeszkedést jelez, valamint a Bartlett-próba nullhipotézisét, azaz hogy a kiinduló változók között nincs korreláció, el lehet vetni, mivel a szignifikancia szint kisebb 0,05-nél, a kiinduló változók alkalmasak a faktorelemzésre. A teljes variancia megőrzött hányadát mutatja a kommunalitás-táblázat, amely minden esetben 0,25 feletti.

szolgáltatás színvonalával és a versenyhelyeztetel is közepesen erős kapcsolatban van ($r=0,36$ és $r=0,302$). A kereslettel a 4. „fogyasztói igények” faktor (célpia megatározása, fogyasztóorientált működés, hatékonyság, szolgáltatásminőség fejlesztése, változáskezelés), a 7. „széles célcsoport” faktor (hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása, sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek és széles körű szolgáltatás) és a 8. „stratégiai” faktor (hosszú távú tervezés, tudatos stratégia-alkotás) van gyenge kapcsolatban (az r -ek sorra: 0,278; 0,26 és 0,25).

Hierarchikus klasztereljárással (Ward-módszerrel) az összes 13-as kérdéshez tartozó változót (a feladatok gyakorlati megvalósítását) bevonva 4 klasztert azonosítottam az egyesületek között. ANOVA próbával összevetve a klaszterek minden feladat tényleges megvalósításában különböznek, a 3. klaszter (ahová 16 egyesület tartozik) a „legjobban teljesítő”. Érdekes, hogy az anyagi helyzetben nem különböznek egymástól a feladatokat „legjobban teljesítő” és a „legrosszabbul teljesítő” klaszterek.

A következőkben a fitnesztermek elemzésével foglalkozom röviden, de ismét jelzem, hogy az eredmények csak jelzés értékűek, mert csak 18 válaszadóm volt.

A legfontosabb feladatok a fitnesztermek számára elméletben és a gyakorlatban: a hatékonyság, a szolgáltatásminőség fejlesztése és a hosszú távú tervezés, tudatos stratégia-alkotás.

A szolgáltatásminőség, a nyújtott szolgáltatás színvonala, valamint a kereslet között közepesen erős pozitív kapcsolat van, az anyagi helyzettel erős pozitív kapcsolatban van a szolgáltatásminőség.

A legnagyobb eltérések elmélet és gyakorlat között a következő feladatoknál tapasztalhatóak a fitnesztermek esetében: szponzorok szerzése, marketingtevékenység, nyereség elérése, fejlesztés, innováció, létesítményfejlesztés, növekedés, együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása profitorientált vállalatokkal. A marketingtevékenységet és az együttműködést kivéve valamennyi fent említett tényező erős pozitív kapcsolatban van a nyújtott szolgáltatás színvonalával, valamint a szolgáltató anyagi helyzetével is. Erős pozitív kapcsolat van az együttműködések és az anyagi helyzet között is. Páros mintás t -próbát elvégezve mindösszesen **8 tényező esetében nincs különbség az elméleti fontosságok és a gyakorlatban való megvalósítás között a fitnesztermeknél**. Ezek közül a célpia megatározása, a hosszú távú tervezés, a közösségépítés, a pénzügyi tervezés fontosak a fitnesztermeknek mind elméletben, mind a

gyakorlatban, a másik négy tényező sem elméletben sem a gyakorlatban nem fontos.

A hatékonyság, a szolgáltatásminőség, a hosszú távú stratégia elméleti és gyakorlati fontossága minden üzleti vállalkozásnak jó, ha a sajátja. Az interjúk alapján is azt mondhatuk el, hogy a fitnesztermeknek jellemzően nincsenek szponzorok, fontosnak tartják, mégsem tudnak szponzorokat szerezni. Az interjúkban is előkerült, hogy sok teremnek nincsen pénze, energiája marketingtevékenységre, piackutatást nem végeznek. Az interjúalanyok becslése szerint az összes terem harmada tud nyereséget elérni, ez a probléma itt is kiütközött. Ha nincs nyereség, nincs növekedés, nincs pénz létesítményfejlesztésre és egyéb innovációkra (klubrendszer kiépíteni, vagy ügyfélnyilvántartási szoftvert vásárolni). Ahogy az interjúkból is megtudhattuk, itt is előkerült: nincs együttműködés az üzleti szféra szereplői között, pedig elméletileg fontosnak tartják.

Megvizsgáltam, hogy az egyesületek vezetőinek és a fitnesztermek vezetőinek megegyezik-e vagy eltér a véleménye, az összes változót tekintve. A vizsgálathoz ANOVA-próbát használtam, előtte varianciahomogenitás vizsgálatot végeztem¹⁵⁰. A 32 vizsgált párosításból 21 esetben el kell utasítanunk a nullhipotézist, azaz nem egyeznek meg az egyes vélemények, és mindösszesen 11 esetben nincs érdemi különbség az egyesületek és a fitnesztermek vezetőinek véleményében. **Mindkét csoportnak fontos elméletben** (és a varianciahomogenitás is fennáll)¹⁵¹:

- Eseményszervezés
- Szponzorok szerzése
- Hosszú távú tervezés

A gyakorlatban egyetlen tényező – a **növekedés** – esetében nincs érdemi különbség a két csoport véleményében (ahol a varianciahomogenitás is fennáll), ez **egyik csoportnál sem jellemző a gyakorlatban**¹⁵².

A két csoportot összehasonlítva, és visszautalva az interjúk eredményeire, szolgáltatásminőségben és fogyasztóorientált működésben valóban tanulhatnak a civil egyesületek az

¹⁵⁰ A Levene-teszt nullhipotézise azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlők, ha ezt elvethetjük, az azt jelenti hogy a szórásomogenitás teljesül.

¹⁵¹ További tényezők érdemi különbség nélkül a két csoport véleményében, heteroszkedaszticitással, amelyek mindkét csoport számára jelentős(ebb) fontossággal bírnak elméletileg: célpiac meghatározása, fejlesztés, innováció, hatékony működés, keresletélénkítés, szemléletformálás, közösségépítés, megfelelő tárgyi környezet, sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek, változáskezelés.

¹⁵² További tényezők érdemi különbség nélkül a két csoport véleményében, heteroszkedaszticitással, amelyek a valóságban egyik csoportnál sem valósulnak meg, az átlagok alacsony értékűek: humán erőforrás fejlesztése, létesítményfejlesztés, nyereség elérése, részvétel jogi, szabályozási kérdések kialakításában, érdekképviselő megvalósítása, széles körű szolgáltatáscsomag nyújtása, teljesítménymérés, változáskezelés, versenyzés a fogyasztókért.

üzleti alapon működő fitnesztermektől, ugyanakkor egyéb marketingtevékenységük és a szponzorok szerzésének gyakorlata ezen üzleti vállalkozásoknál is fejlesztésre szorul.

A következőkben az állami feladatok megítélését mutatom be és hasonlítom össze az interjúk eredményeivel. A legfontosabbnak vélt állami feladatokat és a megvalósításuk értékelését lásd a 27. táblázatban. Vastaggal szedtem, ha mind a két szférának, és a teljes mintának is fontos, dőlttel szedtem, ami csak az egyik szférára jellemző.

Míg **elméletben szinte valamennyi feladat átlaga 5 felett van** (kivételt képez a kedvezmények és támogatások nyújtása az üzleti szférának, valamint a minőségbiztosítás), a **gyakorlatban minden állítás átlaga 3,5 alatt van**, valamennyi tevékenységet a szükségesnél kevésbé végez, végzett el az állam¹⁵³. A 27. táblázatban az egyes feladatoknál az első szám jelzi az elméleti fontosságot, a második pedig a gyakorlati megvalósítást.

27. táblázat: A legfontosabbnak vélt állami feladatok és a megvalósításuk

| Teljes mintában (n=115) | Egyesületek véleménye (n=81) | Fitnesztermek véleménye (n=18) |
|--|--|---|
| kedvező adójogszabályok (6,67 és 2,63) | kedvező adójogszabályok (6,65 és 2,81) | törvényi szabályozás, megfelelő jogszabályi feltételek teremtése (6,83 és 1,67*) |
| szabadidősport-események támogatása (6,52 és 2,18* ¹⁵⁴) | szabadidősport-események támogatása (6,49 és 2,33*) | <i>EU-s források megszerzése</i> (6,83 és 2,17) |
| törvényi szabályozás, megfelelő jogszabályi feltételek teremtése (6,38 és 2,44*) | törvényi szabályozás, megfelelő jogszabályi feltételek teremtése (6,31 és 2,635*) | kedvező adójogszabályok (6,67 és 2,17) |
| keresletélénkítés, szemléletformálás (6,24 és 2,57) | <i>együttműködés a civil szférával</i> (6,28 és 3,15) | <i>keresletélénkítés, szemléletformálás</i> (6,67 és 1,83) |
| támogatás nyújtás a civil szférának (6,23 és 2,17) | <i>támogatás nyújtás a civil szférának</i> (6,27 és 2,19) | szabadidősport-események támogatása (6,33 és 1,75*) |

Forrás: saját táblázat

Páros mintás t-próbát alkalmazva a teljes mintára azt tapasztaltam, hogy **valamennyi vizsgált tényező esetében szignifikáns különbség van az elméleti fontosságot és a**

¹⁵³ Lásd 24. számú melléklet.

¹⁵⁴ Két állítás is vonatkozott rá, ahogy a többi *-gal megjelöltre is, a két változóból egy változót képeztem.

megvalósítást tekintve. Ugyanez igaz, ha csak az egyesületek, vagy csak a fitnesstermek véleményét vizsgáljuk. A **legnagyobb különbségek ráadásul a legfontosabbnak vélt területeknél vannak** az elméleti fontosságok és a megvalósítás között. Az egyesületek véleményét tekintve a táblázatban szereplőkön túl nagyon nagy a különbség a „kedvezmények nyújtása a civil szféra számára” és a „vállalati források bevonása” tekintetében is, és nem kiugró a különbség a „civillel való együttműködés” tekintetében. Az üzleti szféra véleménye szerint a „létesítmények fejlesztése”, „fenntartása”, a „háztartások forrásainak bevonása” és a „prioritások, stratégia” tekintetében is nagyok a különbségek az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósítás között. Az interjúk eredményeit alátámasztja, hogy a civil szféra még mindig az állami támogatásokat várja, az egyesületek szerint az öt legfontosabb állami feladat között ott van a civil szféra támogatása és a civil szférával való együttműködés.

Valamennyi, a „kognitív térképemen” megjelenített feladat közepes, vagy erős kapcsolatban van a szemléletformálással. A „prioritások kitűzése, stratégia-alkotás” esetében a legerősebb a kapcsolat ($r=0,727$).

A leggyengébbnek ítélt területeket lásd a 28. táblázatban (ezek kapták a legalacsonyabb értékeket, amikor az állami feladatok gyakorlatban való megvalósulását értékelték).

28. táblázat: A leggyengébben teljesített feladatok

| Teljes mintában (n=115) | Egyesületek véleménye (n=81) | Fitnesztermek véleménye (n=18) |
|---|--|--|
| Háztartások forrásainak bevonásának ösztönzése (1,95) | Háztartások forrásainak bevonásának ösztönzése (2,17) | Háztartások forrásainak bevonásának ösztönzése (1,17) |
| Vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése (2,09) | <i>Támogatások nyújtása a civil szférának</i> (2,19) | <i>Kedvezmények nyújtása az üzleti szférának</i> (1,33) |
| Szabadidősport-események támogatása (2,09 és 2,27) | Vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése (2,22) | <i>Létesítmények fejlesztése</i> (1,5) |
| Támogatások nyújtása a civil szférának (2,17) | <i>Szabadidősport-események támogatása</i> (2,23 és 2,43) | Vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése (1,5) |
| Prioritások kitűzése, stratégia-alkotás (2,23) | <i>Kedvezmények nyújtása a civil szférának</i> (2,35) | Prioritások kitűzése, stratégia-alkotás (1,5) |
| Kedvezmények nyújtása a civil szférának (2,25) | Prioritások kitűzése, stratégia-alkotás (2,41) | <i>Támogatások nyújtása az üzleti szférának</i> (1,5) |

Forrás: saját táblázat

Az interjúk eredményeit megerősítette a kvantitatív kutatásom is, az állam egyetlen egy feladatát sem látta el megfelelően a szabadidősportban. A szemléletformálásban, keresletélénkítésben és a szabályozásban (jogszabályok, adókedvezmények, háztartások és vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése), valamint a szabadidősport-események támogatásában (ami szintén a szemléletformálás eszköze) vannak a legnagyobb problémák, de valamennyi terület fejlesztésre szorul. A stratégia-alkotás is a leggyengébben teljesített feladatok közé került. A civil szféra véleménye a kérdőíves kutatásban is az, hogy az államnak az eddigieknél több kedvezményt, támogatásokat kell adni számukra. Ugyanakkor az üzleti szféra nem gondolja így. Az üzleti szféra szerint ők kaphatnának több támogatást, kedvezményt. Még mindig mindenki az államtól várja a „megváltást”. Az állam egyrészt rosszul működik, de másrészt az egyes szereplők túl sokat is várnak tőle, a támogatásokat tekintve. Az új struktúrában a MOB lesz a felelős a támogatások, pályázati pénzek elosztásáért, koncepciók, szabályozási kérdések kidolgozásáért, véleményezéséért, az említett területeken a döntések előkészítéséért.

9. ZÁRÁS

A zárófejezetben először a legfontosabb tanúságokat összegzem, értékelem a proposíciókat, hipotéziseket, kitérek a kutatás értékelésének szempontjaira, azaz az érvényességre, a megbízhatóságra és az általánosíthatóságra, majd a további kutatási irányokra mutatok rá.

9.1. ÖSSZEGZÉS, PROPOZÍCIÓK ÉS HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE

A dolgozat olyan területeken vizsgálódott, amelyeket eddig tudomásom szerint az irodalom ilyen megközelítésben nem tárgyalt. A kitűzött célokat teljesítettem. Bemutattam a szabadidősport piacainak működését, egymáshoz való viszonyukat, a szabadidősport értékteremtésének összefoglaló értékelését és a három szféra jellemzését, feladataikat, hiányosságait. A szabadidősport-gazdaságtan területén megtettem az első lépéseket. Az újdonság elsősorban abban rejlik, hogy nem a fogyasztók, sportfogyasztás volt a kutatás fókuszában, és nem szociológiai szemszögből vizsgáltam (persze többször belekerültek szociológiai aspektusok is a dolgozatomba). A dolgozat adta kereteken belül a magyar szabadidősport működéséről a lehető legtöbbet próbáltam leírni, a területet feltárni, a „magyar valóságot” integráltan bemutatni, ennek a „magyar valóságnak” egy „látteleletét adni”. Ugyan nem a fogyasztó volt a fókuszban, de minden – legyen szó akár egyesületről, akár üzleti alapon működő szolgáltatóról, akár eseményről, akár bármelyik szabadidősport-piacról –, a **fogyasztói jelenléten alapul**, szükség van a fogyasztóra, aki keresi az adott sportszolgáltatást, és hajlandó fizetni is.

Kutatásaim alapján azt állítom, hogy a magyar szabadidősport működésének **kulcsa a szemléletformálásban, keresletélénkítésben rejlik**. Az ország lakosságának szabadidősport-kultúráját, szemléletmódját fejleszteni kell. Egyrészt *el kell juttatni a sport egyéni értékteremtő tényezőit hangsúlyozó információkat* (testi-lelki egészség, transzferálható képességek, bevételnövekedés, kiadáscsökkenés), másrészt *meg kell ismertetni a fogyasztókat a különféle mozgásformákkal*. Az államnak leginkább az iskolában és a médián keresztül van szemléletformáló feladata. A civil szféra a közösségépítésben és az események szervezésével tud leginkább szemléletet formálni. Az üzleti szféra marketingtevékenysége és a szolgáltatásminősége meghatározó e témában. A szemléletformálás mindenképpen szükséges, ugyanakkor megfelelő gazdasági és társadalmi környezetben tudjuk könnyen az egyik legértékesebb erőforrásunkat, a szabadidőnket szabadidősport-fogyasztásra fordítani.

Az öröm-érzés felhasználható lenne a mozgásra ösztönzésben. Az iskolai-testnevelésnek

is fontos részét kellene, hogy képezze azon mozgásformák megjelenése, amelyek örömet okoznak a diákoknak. Emellett a médiában, a civil közösségekben és eseményeken, valamint az üzleti szolgáltatók tevékenységében, kommunikációjában is hangsúlyt kellene kapnia.

A média ereje sokkal inkább kihasználható lenne, a szabadidősportnak sokkal *hangsúlyosabban kellene megjelennie a médiában* – kampányok, társadalmi célú hirdetések formájában, szabadidősport-műsorokban, sportműsorokban, vagy akár a sokak által nézett sorozatokban, valamint az üzleti szféra különféle marketingkommunikációs aktivitásaiban, a szegmentált fogyasztói rétegekhez eljutva.

A *munkahelyi sport* egy kiemelt terület, nagyon sokat foglalkoztak vele az alanyok. Ez egy olyan kettős érdekeltsgű, win-win szituáció, ami az egyénnek és a vállalatnak is értéket teremt, sőt, közvetett módon a társadalom is profitál belőle. Ugyanakkor jelenleg nincs megfelelő adókönyezet a vállalati sport támogatására, a cégek nem hosszú távon terveznek, jellemzően még nincsenek hosszú távú mozgásprogramok, nem tudják, hogyan kellene megszólítani a passzív alkalmazottaikat, és az üzleti megfontolások helyett még sokkal inkább a vezetők személyes preferenciái határozzák meg, hogy fontos-e vagy sem. A munkahelyi sportban nagy potenciál van, kiemelt terepe lehet a szemléletformálásnak, a szabadidősport iránti kereslet növelésének is. A vállalatokhoz kapcsolódóan a *szabadidősport szponzorálásának növelése* is fejlesztendő terület. A jelenlegi szabadidősport-szponzori piac rövid összefoglalásáról az 1. proposíció értékelése kapcsán írok. A továbbiakban az összefoglalást összekötöm a proposíciók és hipotézisek értékelésével.

A 29. táblázat tartalmazza a proposíciókat, hipotéziseket, valamint hogy a kutatásaim alapján elfogadtam, vagy elvettem-e őket.

29. táblázat: Propozíciók és hipotézisek értékelése

| | |
|--|---|
| 1. propozíció: A szabadidősportban is működnek Magyarországon – a hivatásos sporthoz hasonlóan – fogyasztói jelenlétet feltételező piacok (az üzleti szféra részeként, az üzleti szférát tágan értelmezve). | Elfogadva |
| 2. propozíció: A szabadidősport értékteremtő tényezőivel a szabadidősport egyes szféráinak szereplői tisztában vannak. | Elfogadva |
| 3a. propozíció: A magyarországi szabadidősport működéséhez a civil és az üzleti szférának szüksége van az államra. | Elfogadva |
| 3b. propozíció: Az állam a sporttörvényben és stratégiákban is leírt feladatait a szabadidősport területén nem látta el kielégítő módon. | Elfogadva |
| 4a. propozíció: A szabadidősport civil szférája Magyarországon erőforrásbeli (elsősorban pénzügyi) problémákkal küzd. | Elfogadva |
| 4b. propozíció: A szabadidősport civil szférája hazánkban nem tudja ellátni a tőle elvárható legfontosabb feladatokat. | Elfogadva |
| 5. propozíció: Az üzleti alapon működő szolgáltatók megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket. | Elfogadva |
| 6. propozíció: Az egyes szférák szereplőinek együttműködése a másik két szférával alacsony szinten van. | Elfogadva |
| | |
| 1. hipotézis: Az egyes állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között szignifikáns különbségek vannak, a legtöbb feladat elméletben fontosabb, mint amennyire a gyakorlatban az állam megvalósítja azokat. | Elfogadva, valamennyi feladatnál szignifikáns különbségek vannak. |
| 2. hipotézis: A civil szférában a fogyasztóorientált működéshez kapcsolódó feladatok, valamint a hatékony működés és a pénzügyi tervezés esetében szignifikánsak a különbségek az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között. | Elfogadva, de nem csak ezen feladatoknál, hanem valamennyi feladatnál szignifikáns különbségek vannak, viszont nem ezen feladatoknál vannak a legnagyobb különbségek. |
| 3. hipotézis: Az üzleti alapon működő szolgáltatók működésénél nincsenek szignifikáns különbségek egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulásuk között. | Elvetve, csak 8 feladatnál nincs különbség, ebből 4 feladat, ami fontos a szférának, 4 elméletileg sem fontos. |

Forrás: saját táblázat

Az 1. *propozícióhoz* kapcsolódóan azt mondhatjuk el, hogy négy piac működik a szabadidősportban hazánkban, a merchandising piac nem működik. Mindegyik piac további fejlődési potenciált rejt.

A sportszer, sporteszköz, sportruházat piacon mi magyarok fele annyit költünk, mint a szomszédos csehek vagy szlovénok. A bevételeket a fitnessz, a túrázás és a téli sportok (sí) alapozzák meg. A sportruházat specializálódásában lemaradásban vagyunk. Az egyes sportáruházak forgalma régió-specifikus.

A szakemberpiacon az üzleti alapon működő képzőintézmények esetében egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció (bárki képezhet) és a túlszabályozás (vizsgáztatás, tananyag esetében). Magyarországon még nincs jól működő sportmenedzser piac, a terület kialakulásában van és a tanácsadók piacán is nagyon kevés az igazi szakember.

A szabadidősport szponzorálása a hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző. Jellemzően eseményeket szponzorálnak, termékek népszerűsítése, imázsépítés, pozitív kép kialakítása, társadalmi felelősségvállalás demonstrálása céljából, a márkák „saját közegükben” akarnak közelebb kerülni a célcsoportjukhoz. A szabadidősport-szponzorálás jellemzően lokális, és kisebb kockázatú, mint a hivatásos sport szponzorálása. Sok a barter-ügylet is. *Növelhető lenne a szponzori piac, ha a szervezetek odafigyelnének a szponzorok igényeire, és professzionális kiszolgálásban részesítenék őket.* A szabadidősport-szponzorok elvárásai a professzionalizmus mellett (maga az esemény és a kiszolgálás is legyen profi) széles célcsoport elérése, állandóság, (helyi) média-megjelenés, valamint kizárólagosság az iparágban.

A fogyasztói piacon jelenleg nagyon kevesen sportolnak szabadidejükben, aminek a fő oka a megfelelő szemlélet hiánya, ezután következik csak a pénz és az idő hiánya. A fogyasztói piac növekedése magával hozná a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat, a szakember, a szponzori növekedését is, és talán a merchandising piac is elkezdene éledni. *A fogyasztói piacot nem homogén csoportként kell kezelni, a szegmentálásnál a jövedelem (mint legfőbb szegmentálási szempont) mellett a célokat, motivációkat is figyelembe kellene venni.* A fogyasztók jövedelme meghatározó, hogy üzleti alapon működő szolgáltatókban, civil egyesületekben vagy közjavak, közös javak igénybevételével sportolnak. Mind a három kínálati formára szükség van a mai magyar társadalomban.

A 2. *propozícióhoz* kapcsolódóan azt mondhatjuk, hogy szinte valamennyi, a szakirodalomban megtalálható egyéni (testi-lelki egészség, transzferálható képességek,

lomban megtalálható egyéni (testi-lelki egészség, transferálható képességek, élvezet, bevételnövekedés, kiadáscsökkenés), makro (csökkenő egészségügyi kiadások, halálozási, rokkantsági ráta, jövedelemkiesés, rendfenntartási költségek, növekvő várható élettartam, közösségformálás, munkahelyteremtés, adó és fogyasztási bevételek, GDP és versenyképesség-növekedés) és vállalati szintű (kevesebb hiányzás, baleset, táppénzkiadás, nagyobb teljesítmény, elégedettebb, motiváltabb dolgozók, képességek, készségek fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás) értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim, kivétel a szabadidősport által kifejleszthető, a munka területén is kamatoztatható képességekről, valamint a GDP és versenyképesség-növelő hatásáról. Alanyaim a problémát abban látják, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel a fontos értékteremtő tényezőkkel. *Nagy szükség lenne az oktatásra, szemléletformálásra, felhasználván ezen értékteremtő tényezőket a kommunikációban.* A szemléletformálásnak köszönhető növekvő aktív sportfogyasztás tovább növelné az értékteremtés lehetőségét egyéni, vállalati és makroszinten egyaránt, azaz egy pozitív értékteremtési-spirál indulhatna el.

A 3.a és 3.b proposíciókhoz és az 1. hipotézishez, azaz az állam feladataihoz kapcsolódva azt kell megállapítani, hogy mind a civil, mind az üzleti szférának szüksége lenne arra, hogy az állam megfelelő módon ellássa a törvényben és a sportstratégiákban leírt feladatokat. Legfőképp az állam szemléletformálására, keresletélénkítésére számítanak, valamint a szabályozó szerepére. Az interjúk eredményeit megerősítette a kvantitatív kutatásom is, az állam egyetlen egy feladatát sem látja el úgy, ahogy ezt elvárják tőle a szabadidősportban. Míg elméletben szinte valamennyi felsorolt állami feladat átlaga 5 felett volt a 7-fokozatú skálán (kivételt képeztek a kedvezmények és támogatások nyújtása az üzleti szférának, valamint a minőségbiztosítás), a gyakorlati megvalósítást tekintve minden állítás átlaga 3,5 alatt volt. *A legfontosabb lenne a szemléletformálás, keresletélénkítés* (az állam közvetlenül az iskolában és a médián keresztül tud szemléletet formálni, valamint a nagy szabadidősport eseményeken), emellett kulcskérdés a jövő szempontjából egy olyan *hosszú távú, heterogén csoportokra kidolgozott szabadidősport-stratégia vagy koncepció, amit többszintű, tárcaközi együttműködéssel, politikai ciklusokon átívelőre terveznek, a tervezést megvalósítás és visszacsatolás követ.* Szintén kiemelten fontos lenne (a kvantitatív eredmények is ezt tanúsítják) a *megfelelő szabályozás a szabadidősport számára, jogszabályok, adókedvezmények formájában, amelyekkel a magánszférát (egyéneket és vállalatokat) is fokozottabban be lehetne vonni a szabadidősport finanszírozásába, valamint a megfelelő szabályozók kiépítése a minőségbiztosítást (rendezvé-*

nyeken, szakemberképző intézmények és üzleti szolgáltatók esetében) és a szakemberképzést is segítenék. Ahogy az 5 látványsportnál működik a vállalati szféra bevonását ösztönző szabályozás (TAO), kizárólag a szabadidősportra szabottan is szükség lenne hasonlókra.

Az interjúk tanúsága szerint a *meglévő létesítményeket a szabadidősport számára jobban kihasználhatóvá kellene tenni*, valamint *alacsony költségigényű létesítményeket* – például futópályákat – *kellene létrehozni*, és szükség lenne egy *működő sportinformációs rendszerre is, szabadidősport modullal*.

A kvantitatív adatok szerint pont a legfontosabbnak ítélt feladatoknál: a szemléletformálásban, keresletélénkítésben és a szabályozásban (jogszabályok, adókedvezmények, háztartások és vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése), valamint a szabadidősport-események támogatásában vannak a legnagyobb problémák, a legnagyobb hézagok az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósulás között, valamint a prioritások kitűzése, stratégia-alkotás is a leggyengébben teljesített feladatok közé került.

A civil szféra véleménye a kérdőíves kutatásban is az, ami az interjúk esetében is előkeült, hogy az államnak szerintük az eddigieknél több kedvezményt, támogatásokat kell adni számukra. Ugyanakkor az üzleti szféra szereplői is úgy vélik, hogy ők sem kapnak elég támogatást, kedvezményt. Az állam egyrészt rosszul működik, másrészt az egyes szereplők túl sokat várnak az államtól, támogatásokat, finanszírozást tekintve meg kifejezetten sokat. Ugyan fontos állami szerep a „katalizátor-szerep”, de idővel el kellene távolodni attól a szemlélettől, hogy mindenki mindent az államtól vár. A panaszkodásból és a sok állami elvárástól arrafelé kellene elmozdulni, hogy üzleti szemlélettel, gazdasági professzionalizmussal, fogyasztóorientáltan kellene működtetni a szabadidősportot és szabadidősport-szervezeteket, szolgáltatókat, és akkor a növekvő fogyasztói bevételeknek köszönhetően javulna a helyzet, mind a sportszervezetek, sportszolgáltatók, mind az egyének és a társadalom helyzete.

Az interjúk alapján azt állítom (és ez a kérdőívvel is alátámasztást nyert), hogy valamennyi fontos prioritású állami feladat kapcsolatban van a szemléletformálással (mindenhol közepes, vagy erős korrelációt tudtam kimutatni). Valamennyi feladatnak van hatása a szemléletformálásra, ha közvetlenül nem is, közvetetten biztosan. A megnövekvő aktív sportfogyasztás a makroszintű értékteremtés egyes tényezőire is pozitívan hatna, megéri az államnak szélesebb fogyasztói réteget bevonni a szabadidősportba.

A 4.a és 4.b proposíciókhoz és a 2. hipotézishez, azaz a civil szféra feladataihoz kötődően azt állapíthatjuk meg, hogy a civil szféra gyenge és erőforráshiányos, az állami, pályázati pénzek nélkül nehezen működőképes. Pedig a helyi, önszerveződő szabadidősportra nagy szükség van. Az egyesületek bevételeik durván egyharmadát az államtól/önkormányzattól „szerzik” (pályázatokból bevételeik 20 százalékát), majdnem egyharmadát pedig a rendezvényekhez kapcsolódóan (jellemzően a szponzorok is a rendezvényeken vannak jelen). Mindösszesen az egyesületek 26 százalékának van folyamatos pozitív egyenlege. Az egyesületek jellemzően nem tudnak a tagokból és az eseményekből megélni, a pályázatokból nyert pénzek mellett nagy szükségük lenne az állandó szponzori pénzekre is, amelyek megszerzésére nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük, (ez az interjúk tapasztalata is, általában azonban nincs rá emberük, és nem tudják professzionálisan megkeresni és kiszolgálni a szponzort).

Érdekképviselési funkcióját a civil szféra a gyengeségéből kifolyólag nem tudja ellátni, valamint nem vesz részt kellő súllyal a szabályozási, jogi döntésekben. Talán az új struktúra hoz ebben változást. A kérdőíves kutatásomban azt mutattam ki, hogy az egyesületek minden feladatukat kevésbé valósítják meg, mint amennyire azt elméletben fontosnak tartják az egyesületek vezetői. Az eseményszervezést és a közösségépítést megvalósítják (bár a kvantitatív kutatásom szerint ezeket sem olyan mértékben, amennyire szeretnék, az interjúk tanúsága szerint a hatékonyabb közösségépítéshez fiatalításra van szükség, valamint a helyi szinten releváns, vonzó eseményekre kell nagyobb hangsúlyt helyezni), ezekkel tudnak szemléletet is formálni. A szemléletformálás hatására megnövekvő aktív sportfogyasztók a közösségépítésre és az eseményszervezésre is pozitív hatással bírnak. *A civil szféra nem működik fogyasztóorientáltan, nem szolgáltatóként tekint magára, és az is probléma, hogy nincsen kapcsolat, partnerség a szabadidősport és a hivatásos sport között* (sem egyéb civil szervezetekkel, és az állammal sem a fejlett nyugati országokban jellemző állam-civil szféra kapcsolat alakult ki). Valamennyi sportegyesületnek *nyitni kellene a szabadidősport felé*, ahogyan ezt néhányan már meg is tették. Helyeslem, hogy ezt támogatással ösztönzik is. A sporttörvény 2010-es módosítása szerint azok a szövetségek, amelyek diáksport vagy szabadidősport elemeket tudnak felmutatni, több támogatásban részesülhetnek. Az új sportstruktúrában a MOB lesz a felelős több stratégiai, igazgatási és támogatási feladatért, többek között a pályázati pénzek elosztásáért is. Ez az új struktúra remélhetőleg *növeli az együttműködést, a párbeszédet, a partnerséget a sport civil szervezetei között, mert erre szintén nagy szükség lenne.*

Az 5. *propozíció* és a 3. *hipotézis*, azaz az *üzleti szféra* kapcsán elmondható, hogy az üzleti alapon működő szolgáltatók, (a fitnesztermek) megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket. Ugyanakkor a működésük nem problémamentes, mert sok esetben *hiányzik a szakmaiság (szakmai befektetők, hiteles, megbízható menedzserek, reális üzleti tervek)*, és az extra bevételeket jelentő *klubrendszer nem működőképes* hazánkban.

Az interjúk alapján és a kérdőíves kutatás alapján is azt mondhatjuk el, hogy a fitnesztermeknek jellemzően nincsenek szponzoraik, ugyan fontosnak tartják, mégsem tudnak *szponzorokat szerezni*. Az interjúkban is előkerült, hogy sok teremnek *nincsen* pénze, energiája *marketingtevékenységre, piackutatást* nem végeznek, valamint sok kis teremnek *nincs ügyfélnyilvántartási szoftvere*. Az interjúalanyok becslése szerint az összes terem harmada-negyede tud nyereséget elérni, ez a probléma a kérdőívek elemzésénél is előjött. Mind az interjúkból, mind a kérdőívek elemzéséből az derült ki, hogy jellemzően *nincs együttműködés az üzleti szféra szereplői között*, pedig fontosnak tartják elméletileg. Mindösszesen 4 olyan, a szféra számára fontos tevékenység van – célpiac meghatározása, hosszú távú tervezés, közösségépítés, és pénzügyi tervezés –, amelyek esetében nincs különbség elméleti és gyakorlati fontosság között. A fitnesztermek mégis több százezer embert megmozgatnak, lehetne tanulni tőlük.

A 6. *propozícióhoz* kapcsolódóan egy-egy kivételtől eltekintve sem az egyes szférákon belül, sem az egyes szférák között *nem jellemző az együttműködés*, ez a terület mindenképpen fejlesztésre szorul. A fókuszcsoporton mondták el a résztvevők, hogy ez egy nagyon ritka alkalom, hogy a három szféra jelentős szereplői egy asztalhoz ülnek. Több ilyen lehetőségre, fórumra, szakmai találkozóra lenne szükség. Az új sportstruktúrában a MOB szakmai tagozatainak az együttműködése várható, valamint a szabadidősport tagozat 10 tagja különböző területeket képvisel (fitnesz, munkahelyi sport, BSI, MSZSZ), így ezen területek jövőbeli együttműködésére is van remény.

9.2. A KUTATÁS ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEMPONTJAI

30. táblázat: Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

| | Hagyományos felfogás | Kvalitatív felfogás | Jelen kutatás |
|--------------------|---|---|--|
| Érvényesség | A mérőeszköz azt méri, amit mérnie kell? | A kutató a lehető legalaposabban feltárta a helyi tudást és jelentéseket? | A legjobb tudásom és lehetőségeim szerint a lehető legjobban próbáltam feltárni a helyi tudást. |
| Megbízhatóság | A mérés ugyanezeket az eredményeket biztosítaná más alkalmakkor is, feltételezve a mérés tárgyának változatlan-ságát? | Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tennének? | Csak akkor tudjuk meg, ha lesz még hasonló kutatás, a kvantitatív kutatás esetében az egyesületekről szóló részek megbízhatóak. |
| Általánosíthatóság | Mi a valószínűsége annak, hogy a minta azonosított jellemzői a tágabb populációban is érvényesülnek? | Mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatóak más kontextusokra is? | Csak akkor tudjuk meg, ha lesz még hasonló kutatás. A kvantitatív kutatás esetében az egyesületekről szóló részek általánosíthatóak a teljes egyesületi körre. |

Forrás: Gelei [2002] p.189. alapján, saját kiegészítésekkel

A kérdőíves kutatás (egyesületekre vonatkozó része) megbízható és jól általánosítható. Az érvényesség a kérdőíves kutatások gyenge pontja, annak következtében, hogy nincs kontextus és a jelen helyett a múltat mérjük. A kvalitatív kutatási eredmények érvényessége általában nagyobb, mint a hagyományos kérdőíves lekérdezéseké, mert a kvalitatív módszertanok nagy előnye, hogy a valóság pontosabb és mélyebb megértését teszik lehetővé (Babbie [1999]).

Maxwell [1996] az **érvényesség** három fajtáját különböztette meg.

- A leírás érvényessége arra vonatkozik, hogy az interjúalanyok közlései pontos és teljes formában kerültek-e rögzítésre, és így hiteles képet kapunk-e az általuk elmondottakról. → Az interjúkat diktafonra rögzítem, és ezzel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételeket már a beszélgetés alatt lejegyztem.
- Az interpretáció akkor tekinthető érvényesnek, ha tényleg sikerült megérteni a ku-

tatás alanyait. A kérdés tehát az, hogy a kutató értelmezései megfelelnek-e annak, amit a megkérdezettek mondani akartak. → Ennek biztosítása érdekében az eredményeket, következtetéseket visszajuttattam a megkérdezetteknek, és fókusz-csoportos beszélgetést folytattunk le.

- 1) A kommunikatív érvényesség is jelen volt, a tudás érvényességét párbeszédben teszteltem, volt diskurzus köztem, a kutató és az alanyok között, fókuszcsoportban, egyénileg és emailen is, a kutatás eredményeinek megvitatására, és remélem, hogy a továbbiakban is lesz még.
 - 2) A pragmatikus érvényesség is jelen van, ez azt jelenti, hogy a kutató visz-szaviszi az interjúalanyokhoz a kutatást, bevonja őket, ezáltal magatartá-suk is változhat; például az állam és a civil szféra képviselői azt jelezték vissza, sokat profitáltak a fókuszcsoportos megbeszélésből, és változtatni fognak eddigi gyakorlataikon.
- Az utolsó érvényességi kérdés Maxwell szerint, hogy az eredmények alapján fel-épített elmélet helytálló-e. → Elméletet nem volt céлом építeni.

A **megbízhatóság** azt jelenti, hogy a kutatást a megfelelő gondossággal végezték-e el, és így térben és időben stabilak-e az eredmények. A kvantitatív kutatás objektív, a kvalitatív kutatás azonban erősen személyes jellegű, a kutató nem tud objektív lenni, nem feltétle-nül tud független szemlélőként részt venni a folyamatokban, a kutatói szubjektivitás sem a kutatás folyamatából, sem a kutatási eredmények azonosításából és értelmezéséből nem szűrhető ki (jelzem, próbáltam objektív kutató lenni). Kvalitatív kutatás esetén a kutató a „mérőeszköz”. Felmerülhet a kérdés, hogy ugyanez az eredmény születne-e akkor is, ha más végezné a kutatást? A megbízhatósági probléma elkerülésére és feloldására a követ-kezőképpen törekedtem:

- a megbízhatóságot erősíti, hogy egy interjú kivételével valamennyiről hangfelvé-tel készült
- egyetemi „szakértői interjúkat” is készítettem
- a téma szempontjából legtöbbek által ajánlott személyekkel mind interjúztam, va-lamint az általam a tervzetben kitűzött alanyokat az interjúalanyaim is ajánlották
- a legfontosabbnak és legjobbnak ítélt szabadidősport-események megalkotóival, lebonyolítóival, szervezőivel mind sikerült interjúznom
- a MOB szabadidősport tagozatának 10 tagja közül 4 interjúalanyom volt, és a BSI is az alanyaim között szerepelt

- a kutatási eredmények alapján megszületett következtetéseket bemutattam interjúalanyaimnak, és megvitattuk fókuszcsoporthoz, egy személyes beszélgetésben és emailen is kaptam visszajelzéseket
- törekedtem a triangulációra
- a kvalitatív eredményeket legtöbb esetben sikerült a kvantitatív eredményekkel alátámasztanom, megerősítenem

Maxwell [1996] a kvalitatív kutatásoknál megkülönböztet úgynevezett külső és belső **általánosíthatóságot**. A belső általánosíthatóság esetén a kutatás eredményei a vizsgált egységre, csoportra vonatkoztatva általánosíthatók, míg a külső általánosíthatóság esetén azt meghaladóan is érvényesek. Maxwell szerint a kvalitatív kutatások erejét a belső általánosíthatóság adja, de a legtöbb esetben arra sem lát ellenérvet, hogy az eredményeket – részben megváltozott kontextusban – általánosan, külső értelemben is érvényesnek tekintsük. Kutatásom belső érvényessége megragadható, amit azzal is törekedtem garantálni, hogy a kutatási (vég)eredményeket megosztottam az interjúalanyokkal, s kértem visszajelzésüket, észrevételüket. A kutatás külső általánosíthatósága szempontjából felvetődnek kérdések bennem: Mennyire nyújt kiindulási pontot ez a kutatás? Szabad-e megállni itt a kutatásban, s nem kellene-e a szerzett tapasztalatokat továbbfejleszteni? Összeállt-e bennünk valami, „egy történet”? Ha igen, hihető-e ez a „történet”?

Úgy érzem, „összeállt egy hihető történet” a magyar szabadidősportról, a szabadidősport „magyar valóságáról” a 2000-res, 2010-es évek elejéről, de mindenképpen tovább kell fejleszteni a tapasztalatokat. Erről a További kutatási irányok fejezetben szólok.

9.3. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A tudományos megismerésnek van egy folyamata, először meg kell figyelni, fel kell tárni, le kell írni jelenségeket, területeket – ez történt meg ebben a disszertációban egy, a magyarországi szakirodalomban új, fejlődő területen, a szabadidősportban – majd következhetnek a magyarázatok, kvantifikálások, hipotézis-tesztelések (Meredith et al. [1989]).

Kvalitatív kutatásomban törekedtem az átfogó megközelítésre, ezzel lehetőséget adva más kutatóknak, hogy kiinduló gondolatokat kapjanak egy-egy részkérdés további vizsgálatához.

Jelen kutatásban az interjúk tapasztalatai alapján leírtam, bemutattam a szabadidősport-

piacokat. Négy piac működik (persze fejlesztésre szorulnak), a merchandising piac nem működik. *További kutatások szükségesek az egyes piacokról*, elsősorban kvantitatív adatok, kvantitatív elemzések. Továbbá át kellene gondolni a „létesítmények piacának” kérdését, kutatását, amely „piacról” jelen kutatásomban egyáltalán nem beszéltek az interjúalanyaim.

Az egyéni, vállalati és társadalmi-gazdasági értékteremtés valamennyi tényezőjét számszerűsíteni kellene. Erre az első próbálkozások megtörténtek, Ács et al. [2011] kutatásával, amelyben azt mutatták ki a szerzők, hogy ha 10 százalékkal csökkentenénk az inaktívok számát, 1,8 milliárd táppénzkiadást spórolhatnánk meg, vagy a MOL-nál a STEP-program mérései azt mutatták ki, hogy 2 százalékkal csökkent a munkahelyi hiányzás a program indulásától, 2007-től 2009-ig, és egészségügyi mutatókban is elértek javulásokat. Tovább kell menni ezen az úton, az egyes értékteremtő tényezők számszerűsítésében Magyarországon is, ahogy a disszertációban bemutatott nemzetközi esetekben megtették.

A munkahelyi sport további, mélyebb kutatása szintén fontos terep, a legtöbbet említett területek között szerepelt az interjúkban. Közelebbről meg kellene vizsgálni a működő vállalati mozgásprogramokat, (amelyekre ezen kutatás keretében nem volt lehetőségem), *és ki kellene dolgozni egy általánosan elfogadott módszertant a vállalati dolgozók megmozgatására, és az eredmények mérésére.*

Azt biztos állíthatom, hogy szemléletet kell formálni, szegmentált csoportoknak (iskolában, médiában, eseményeken, munkahelyeken, egyesületekben, üzleti szolgáltatókban), de a *szemléletformálás leghatásosabb megjelenési formáit fogyasztói magatartás kutatásokkal, pszichológiai, szociológiai, szociálpszichológiai vizsgálatokkal lehetne tovább kutatni.* Az *időmérleg-kutatásokat* is fel lehetne használni és az *időfelhasználást, a fogyasztási szokásokat, ezek motivációt, tényezőit mélyebb elemzés alá vetni.* Mi az oka annak például, hogy KSH adatok alapján 1999/2000 és 2009/2010 között csökkent a sportra, sétára fordított időnk? Meghatározó kérdés az is, *ki a legfontosabb referencia-csoport az adott leendő sportfogyasztónak?* Bizonyos korban, korig a szülő, aztán a barátok, de az iskola, a tanár, az edző, a média és a „sztárok” is lehetnek. Ezt szintén lehetne hazánkban mélyebben kutatni, nemzetközi adatok léteznek (Snyder- Spreitzer [1973], Kenyon és McPherson [1974], Greendorfer [1977, 1979], Greendorfer és Ewing [1981], Martin és Dodder [1991], Woolger-Power [1993], Mulvihill et al. [2000], Yoh [2005], őket idézi és a témával hazánkban foglalkozott Neulinger [2007]).

Ha van *egy-egy kampány* (Médiaunió „A sport mindenkié!”), *társadalmi célú hirdetés*, vagy például *megjelenik a szabadidősport a sokak által nézett sorozatokban*, akkor ezek *hatásait is érdemes lehet mérni*, a hagyományos médiagazdaságtan mérési módszereivel, hány embert érhetünk el (reach), milyen költséggel, hányszor, milyen hatással, azaz hány ember tudja felidézni (recall), és milyen hatékonysággal, azaz hány ember mozgás iránti attitűdje változik meg, hányan kezdenek el érdeklődni a mozgás iránt, majd ténylegesen mozogni. Ezen eredményeket *össze lehetne vetni azzal, hogy hány új szabadidősportolót hoztak, hoznak az olimpiai aranyak*. Tudomásom szerint ezt még soha senki nem számolta ki.

Az egyes szférák feladatai, szerepei tisztán kirajzolódtak, de itt is további kvantitatív kutatásokra lehet szükség. Leginkább igaz ez az üzleti szférára. Jó lenne egy teljes, tiszta képet, kvantifikálható eredményeket kapni a fitness-szektorról, ami a leginkább képes ma Magyarországon üzletileg működni. *Az elérhető mérlegeket és eredménykimutatásokat érdemes lenne további, részletesebb elemzések alá vonni*.

További kutatási irány *a szabadidősportok további kategorizálása*, és az egyes csoportok, kategóriák, vagy akár az egyes szabadidősportok részletes vizsgálata, valamint *a szabadidősport és a hivatásos sport összekapcsolásának lehetőségei, szinergiái*.

További kutatási lehetőséget nyitott *az új, egy köztestülettel bíró sportstruktúra* is, érdemes lenne kutatni *a változások eredményeit, és meghatározni további fejlesztendő területeket* is a MOB számára.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

1. Ács P. [2007]: A magyar sport területi versenyképességének helyzetfeltáró empirikus vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés, PTE, Pécs
2. Ács P. [2010]: A hazai sportpiac szponzorattitűd vizsgálata, avagy a keresleti oldal működésének sajátosságai. International Conference on Tourism and Sports Management, 2010. május 27-28. Debrecen
3. Ács P. – Hécz R. - Paár D. – Stocker M. [2011]: A fitness (m)értéke; Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. július–augusztus 689–708.
4. Ács P. [2012]: A szabadidősport gazdasági és népegészségügyi jelentősége. „A sport mindenkié”, „A részvétel már győzelem”, „Többen – Aktívabban – Gyakrabban” című szabadidősport konferencia, 2012. március 22. Budapest
5. Afthinos, Y. – Dimitriadis, N. – Kasiara, A. [2001]: Assessing service quality in public and private fitness centres in Greece. Proceedings of the Ninth Congress of the European Association for Sport Management, 19–23 September, Vitoria-Gasteiz, Spain
6. Alexandris, K. – Zahariadis, P. – Tsorbatzoudis, C. – Grouios, G. [2004]: An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. European Sport Management Quarterly, 1(4), 36–52.
7. Amorim, M. [2007]: Transferring service operations to the customer: an outsourcing perspective. College of Service Operations Conference, 12-13. July 2007, London
8. András K. [2002]: Üzleti elemek a sportban. Doktori (PhD) értekezés tervezet, BKÁE, Budapest
9. András K. [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori (PhD) értekezés, BKÁE, Budapest
10. András K. [2004]: A hivatásos labdarúgás piacai. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 53. sz. műhelytanulmány, Budapest
11. András K. [2006]: A szabadidősport gazdálkodástana. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 75. sz. műhelytanulmány, Budapest
12. András K. [2011]: A hivatásos labdarúgás működési modellje, Magyar Sporttudományi Füzetek III. – Sportágak versenye 18-42.

13. Andreff, W. – Szymanski, S. [2006]: Handbook on the economics of sport. Edward Elgar Publishing Inc., UK
14. Apor P. [2012]: Szabadidősport – egészségfejlesztés – életminőség javítása. „A sport mindenkié”, „A részvétel már győzelem”, „Többen – Aktívabban – Gyakrabban” című szabadidősport konferencia, 2012. március 22. Budapest
15. Babbie, E. [1999]. A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
16. Bardóczy G. [2012]: A látvány-csapatsport támogatás, mint a sportfinanszírozás új eleme. TF előadás a Sport üzleti kérdései kurzuson, 2012. március 14. Budapest
17. Bennett, R. [1999]: Corporate philanthropy in France, Germany and the UK- International corporations of commercial orientation towards company giving in European nations. International Marketing Review, 15(6), 458-475.
18. Berkes P. [2008]: Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében. Doktori (PhD) értekezés, Semmelweis Egyetem Nevelés és Sporttudományi Doktori Iskola, Budapest
19. Berrett, T. – Slack, T. – Whitson, D. [1993]: Economics and the Pricing of Sport and Leisure. Journal of Sport Management, 7(3), 199-215.
20. Berrett, T. [2001]: The economic significance of amateur sport and active recreation in Edmonton in 2000. Caminata Consulting, Edmonton: http://www.edmontonsport.com/pdf_folder/news_submissions/EconomicSignificance.pdf , letöltés ideje: 2006. március 10.
21. Berrett, T. – Reimer, R. [2005]: The economic significance of amateur sport in the city of Calgary in 2002. Caminata Consulting, Edmonton: http://www.calgary.ca/docgallery/bu/recreation/sports_updates/economic_final_report.pdf, letöltés ideje: 2006. március 10.
22. Bíró E. [2002]: Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. EMLA, Budapest
23. Bloom, D. – Canning, D. [2000]: Health and wealth of nations. Science, 287(5446), 1207-1208.
24. Bloom, M. – Grant, M. – Watt, D. [2005]: Strengthening Canada. The socio-economic benefits of sport participation in Canada. The Conference Board of Canada <http://vancouver.ca/parks/activecommunity/pdf/SportsParticipation.pdf>, letöltés ideje: 2010. január 23.

25. Bocz J. [2009]: A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon. A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig. Doktori (PhD) értekezés, BCE, Budapest
26. Boda Gy. – Falussy B. [1989]: Az egységnyi szabadidőre jutó összmunkaidő és a gazdasági fejlődés. Statisztikai Szemle, 1989/4., 390 – 406.
27. Bokor A. [2000]: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája. Doktori (PhD) értekezés, BKÁE, Budapest
28. Bolton, N.R. – Drew, H. J. [1991]: Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. Journal of Consumer Research, 17(4), 375-384.
29. Brady, M. – Cronin, J. [2001]: Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. Journal of Marketing, 65(3), 34–49.
30. Breiner I. [2008] A közigazgatás és a civil szervezetek kapcsolata, http://www.szmm.gov.hu/civil_tananyag/tananyag/civil_program/docs/breine...
31. Budai E. [1999]: Sport(t)örvényben fuldokolva. Új Folyam, 8(3-4), 20-33.
32. Bukta Zs. [2005]: A sport civil szférája Magyarországon. Civil Szemle 2005/3. 59-78.
33. Canmac [2001]: Economic impact of P.E.I. sport and recreation. Canmac Economics Ltd.: http://www.sportpei.pe.ca/Publications/Sport_PEI_Final_Report.pdf, letöltés ideje: 2006. március 10.
34. Chalip, L. [2006]: Toward a distinctive sport management discipline. Journal of Sport Management, 20(1), 1-21.
35. Chang, K. – Chelladurai, P. [1999]: Development of the Scale of Quality in Fitness Services (SQFS). Manuscript
36. Chang, K. – Chelladurai, P. [2003]: System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. The Services Industries Journal, 23(5), 65-83.
37. Chelladurai, P. – Scott, F.L. – Haywood-Famer, J. [1987]: Dimensions of fitness services: Development of a model. Journal of Sport Management, 1(2), 159-172.
38. Chelladurai, P. [1992]. A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. Journal of Sport Management, 6(1), 38-51.
39. Chelladurai, P. – Chang, K. [2000]: Targets and standards of quality in sport services. Sport Management Review, 3(1), 1-22.
40. Chikán A. [2008]: Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest

41. Chikán A. – Czakó E. [2009]: Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémia Kiadó, Budapest, 2009
42. Costa, A.C. [2005]: The status and future of sport management: A Delphi study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117-142.
43. Crompton, J.L. – McKay, K.J. [1989]: Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, 11(4), 367-375.
44. Csányi T. [2010]: A Magyar Nemzeti Fizikai Aktivitás Iskolai Kutatás (HuNPASS) Előzetes eredmények. Kutatási jelentés, Budapest
45. Csíkszentmihályi M. [1997]: Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
46. Dabholkar, P.A. – Thorpe, D.I. – Rentz, J.O. [1996]: A measure of service quality in retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
47. Dénes F. – Misovicz T. [1994]: Bevezetés a sportökonómiába. *Vezetéstudomány*, 25(3), 57-61.
48. Dénes F. [1998]: A futball eladásának közgazdasági alapjai. *Marketing-Menedzsment*, 1998/3. 9-17.
49. Dénes F. – Keserű Cs. [2007]: A magyar sportfinanszírozás helyzete. Kézirat, Budapest, http://mmvsz.hu/download/sportfinanszirozas_hun.pdf, letöltés ideje: 2009. október 1.
50. Dénes F. [2009a]: Magyar sport: kultúra, politika, (üzlet). Semmelweis Egyetem, 2009.12.15., Budapest
51. Dénes F. [2009b]: Jelentés a magyar sportfinanszírozásról. Kézirat, Budapest
52. Downward, P. – Dawson, A. – Dejonghe, T. [2009]: *Sports Economics. Theory, evidence and policy*. Elsevier, China
53. Dumazedier, J. [1960]: *Leisure Basic Concepts*. Reston, VA
54. Edwards, P. – Tsouros, A. [2006]: *The Solid Facts: Promoting physical activity and active living in urban environments: The Role of Local Governments*; WHO European Office, Geneva.
55. Elbert G. [2006]: Sport állami finanszírozása, finanszírozási minták, modellek. Üzlet a sportért - sport az üzletért konferencia, 2006.10.05., Budapest
56. Fazekas A. [na]: Helyzetkép a magyar sportról. [http://web.b-m.hu/web/portal.nsf/index/3CEED7CDA8BD9D26C125757C00343526/\\$file/1%20%20eloadas_fazekas.ppt?OpenElement](http://web.b-m.hu/web/portal.nsf/index/3CEED7CDA8BD9D26C125757C00343526/$file/1%20%20eloadas_fazekas.ppt?OpenElement), letöltés ideje: 2009. december 3.

57. Fazekas A. [2012]: . A sporttörvényről. „Feladatok, lehetőségek 2012-ben a szabadidősport terén” című konferencián, 2012. március 3. Bakonybél
58. Fazekas I. – Nagy A. [2000]: Szponzorálás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
59. Ferrand, A. – McCarthy, S. [2008]: Marketing the Sports Organisation. Routledge, New York
60. Fóris Á. – Bérces E. [na]: Sport, gazdaság, terminológia. feek.pte.hu/tudas menedzs, letöltés ideje: 2009. november 13.
61. Földesiné dr. Sz.Gy. [1998]: Idős nők testedzéséről szociológiai nézőpontból. Sporttudomány, 3, 12-15.
62. Földesiné dr. Sz.Gy. [2002]: A sportos életszemlélet hatása a társadalomra. II. Országos Konferencia a Nők sportjáról. In. Előadás gyűjtemény kötet, GyISM, Budapest, 95-99.
63. Földesiné dr. Sz.Gy. [2005]: Az idősek - és különösen az idős nők – testedzéséről külföldi és hazai szociológiai vizsgálatok tükrében. In. Némethné J.Gy. (szerk.) Aktivitás-mozgás-sport a harmadik életkori szakaszban. Szenior könyvek, Győr, 37-52.
64. Földesiné dr. Sz.Gy. [2008]: Sportfogyasztás, mint akulturális fogyasztás válfaja. In. Földesiné dr. Sz.Gy. – Gál, A. – Dóczi, T. (szerk.) Társadalmi riport a sportról 2008. Budapest, ÖTM-MSTT, 41-89.
65. Földesiné dr. Sz.Gy. [2009]: Szabadidősport – életmód – sportpolitika. Hazai és nemzetközi tendenciák. In.: Salga, P. (szerk. [2009]): Útban a sportoló nemzet felé. Elvek és tények a magyar szabadidősportban. Nemzeti Szabadidősport Szövetség, Budapest
66. Gelei A. [2002]: A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése. PhD-értekezés, BKÁE, Budapest
67. Gémesi Gy. [2012]: Az önkormányzati törvényről. A „Feladatok, lehetőségek 2012-ben a szabadidősport terén” című konferencián, 2012. március 3. Bakonybél
68. Glaser, B.G. – Strauss, A. L. [1967]: The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Transaction Publishers, New Jersey.
69. Goodchild, M. – Harris, F. – Nana, G. – Russel, S. [2000]: The growing business of sport and leisure. Business and Economic Research Ltd, Wellington: http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/hillary/growing_business_2000.asp, letöltés ideje: 2006. március 10.

70. Goodwin, R.D. [2003]: Association between physical activity and mental disorders among adults in the United States. *Pev Med* 36, 698-703.
71. Gősi Zs. [2012]: Megszépít-e a „SZÉP”. A béren kívüli juttatások szabályozásának hatása a szabadidősportra és rekreációra. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 13. évfolyam 5. szám, 35. (IX. Országos Sporttudományi Kongresszus előadáskivonata)
72. Gratton, C. – Taylor, P. [1985]: *Sport and recreation: An Economic Analysis*. E and FN Spon, London
73. Gratton, C. – Taylor, P. [2000]: *Economics of sport and recreation*. E and FN Spon, London
74. Green, A. [2009]: *Sports Marketing*. Routledge, New York
75. Grönroos, C. [1984]. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.I
76. Guttmann, A. [1978]: *From Ritual to Record. The nature of Modern Sports*. Columbia University Press, New York
77. Guttmann, A. [1998]: Spontán játék, szervezett játékok, versenyek, sportok. *Replika*, 1998/3. 55-65.
78. Habuda, J. [szerk, 2008]: *Elemző tanulmány a sportfejlesztés állami és Európai Unió finanszírozásának lehetőségeiről 2007-2013. között*, Projek dokumentum, CEDEC Kft., Budapest
79. Han, T. [1999]: *An analysis of members' satisfaction of ski program quality at private sports centres in Seoul, Korea. A dissertation for the partial fulfilment of the requirements for the degree Doctor of Education presented to the Faculty of the United States Sports Academy, Daphne, Alabama*
80. Haramth Gy. – Czárán E. [2006]: Az egészség szerepe az Európai Unió országainak gazdaságában; *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 44., 14-17.
81. Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiához, kézirat Budapest, 2005. január
http://www.nsh.hu/fileadmin/download/sportigazgatas/sportstrategia/Sportstrategia_NST_050121.doc, letöltés ideje: 2006. március 10.
82. Henderson, K.A. [2009]: A paradox of sport management and physical activity interventions. *Sport Management Review*, 12(2), 57–65.
83. Hoffmann I. [2000]: *Sportmarketing*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
84. Hoffmann I. [2007]: *Sport, marketing, szponzorálás*. Akadémiai Kiadó, Budapest

85. Hone, P. [2005]: Assessing the contribution of sport to the economy. School of Accounting Economics and Finance, Deakin University. http://www.deakin.edu.au/buslaw/aef/workingpapers/papers/swp2005_02.pdf, letöltés ideje: 2010. január 23.
86. Horch, H.D. [1994]: On the socio-economics of voluntary associations. *Voluntas*, 5(2), 219-230.
87. Houlihan, B. [1997]: *Sport, Policy and Politics*. Routledge, London
88. Hoye, R. – Smith, A. – Nicholson, M. [2009]: *Sport Management: Principles and Applications*, Linacre House, Jordan Hill, Oxford
89. Howat, G. – Absher, J. – Crilley, G. – Milne, I. [1996]: Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
90. Huizinga, J. [1990]: *Homo ludens*. Universum Kiadó, Szeged
91. Ibsen, B. – Jorgensen, P. [2002]: Denmark: The Cultural and Voluntary Development of Sport for All, In: DaCosta L. – Miragaya A. [2002, ed.]: *Worldwide experiences and trends in Sport for All*. Meyer & Meyer Sport UK Ltd., Oxford, 293-322.
92. Irwin, R.L. – Assimakopoulos, M.K. [1992]: An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposal. *Sport Marketing Quarterly*, 1(2), 43-51.
93. Janssens, J. et al. [2004, szerk.]: *Education Through Sport. An Overview of Good Practices in Europe*. Arko Sports Media, Nieuwegein
94. Jenei Gy. – Kuti É. [2009]: *A civil szféra befolyása a gazdaság versenyképességére*. ÁSZ-FEMI-VTOA, Budapest
95. Johnston, R. [1995]: The zone of tolerance: Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 46-61.
96. Karlsson, C. [2009]: *Researching Operations Management*. Routledge, New York
97. Kassay L. [1998]: A szponzorok és a reklámozók kiszolgálása. *Marketing&Menedzsment* 1998/3, 25-27.
98. Kassay L. [2003]: Kevesebb a szponzorpénz. *Világgazdaság*, 2003.12.4., 10.
99. Kim, C. – Kim, S.Y. [1995]: QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
100. King, N. [1994]: The qualitative research interview. In: Cassel C. – Symon G. (Eds): *Qualitative methods in organisational research*. London, Sage
101. Király I. [2010]: *A szabadidősport szerepe az angol nemzeti sportstratégiában*.

102. Király I. [2011]: A szabadidősport szerepe a brit nemzeti sportstratégiában. Egy lehetséges út. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 1XX. sz. műhelytanulmány, Budapest
103. Király I. – Gál A. [2011]: From Grass Roots to World Class (A Strategy for Delivering Physical Activity). Physical Culture And Sport Studies And Research Volume LI., p. 30-44.
104. Knop, P. – Hoecke, J. – Bosscher, V. [2004]: Quality Management in Sports Clubs. Sport Management Review, 7(1), 57-77.
105. Ko, Y.J. [2000]: A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry. Dissertation, Ohio State University
106. Ko, Y.J. – Pastore, D. [2004]: Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation and sport industry. Sport Marketing Quarterly, 13(2), 159-167.
107. Kollányi Zs. – Imecs O. [2007]: Az egészség – befektetés. Az egészségi állapot hatása a gazdasági teljesítőképességre és az életminőségre. DEMOS Magyarország Alapítvány, Budapest
108. Kouthouris, H. et al. [1999] Monitoring the quality of services in the Greek outdoor recreation activity' market. A case study. Sport Performance and Health, 1(2), 151–160.
109. Kovács T.A. [2002]: A rekreáció fogalma, értelmezése. In.: Válogatott tanulmányok a rekreációs képzés számára (szerk.: Dobozy László), Magyar Sporttudományi Társaság, Budapest
110. Kovács T.A. – Szollás E. [2008]: Edzéstani alapok. Önkormányzati Minisztérium Sport Szakállamtitkársága, Budapest
111. Kozma M. [2005]: Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban? BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 66. sz. műhelytanulmány, Budapest
112. Kozma M. [2009]: Értékteremtőd Public-Private Partnership keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira. Ph.D.-értekezés, BCE, Budapest
113. Kramer, A.F., Erickson, K.I. [2007]: Capitalizing on cortical plasticity: Influence of physical activity on cognition and brain function. Trends Cognitive Science 11(8), 342-348.
114. Kvale [1996]: Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage Publications, Thousand Oaks California

115. Lakdawalla, D. – Philipson, T. [2007]: Labor supply and weight. *Journal of Human Resources* 42(1), 85–116.
116. Laki L. – Nyerges M. [1999]: A budapesti és a falusi fiatalok sportolása. *Sporttudomány*, 1999/3., 3-11.
117. Laki L. – Nyerges M. [2004]: A fiatalok sportolási szokásainak néhány társadalmi összefüggése. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 2004/2-3., 5-15.
118. Lam, E. T. C. [2000]: Service quality assessment scale: an instrument for evaluating service quality of health fitness clubs. PhD-dissertation, University of Houston
119. Lechner, M. [2009]: Long-run labour market and health effects of individual sports activities. *Journal of Health Economics*, 28 (4), 839-854.
120. Lehtinen, U. – Lehtinen, J.R. [1983]: Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Manuscript, Helsinki
121. Lehtinen, U. – Lehtinen, J.R. [1991]: Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industry Journal*, 11(3), 287–303.
122. Lera-López, F. – Rapún-Gárate, M. [2007]: The Demand for Sport: Sport Consumption and Participation Models. *Journal of Sport Management*, 21(1), 103-122.
123. Loy, J.W. Jr. [1968]: The Nature of Sport: A Definitional Effort. *Quest*, 10(1), 1-15.
124. Magyar Nyelv Értelmező Szótára [1966], Akadémiai Kiadó, Budapest
125. Malhotra, N.K. [2002]: Marketingkutatás. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
126. Mallen, C. – Adams, L.J. [2008]: Sport, recreation and tourism event management. Elsevier, Oxford
127. Manson, J. [2005]: Kvalitatív kutatás. József Műhely Kiadó, Budapest
128. Maxwell, J.A. [1996]: Qualitative research design: An interactive approach. Sage, Thousand Oaks, California
129. McDowell-Larsen, S.L. – Kearney, L. – Campbell, D. [2002]: Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 316-24.
130. Meenaghan, T. [1983]: Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.
131. Meenaghan, T. [1984]: Commercial Sponsorship. Bradford, University Press

132. Meredith, J.R. – Raturi, A. – Amoako-Gyampah, K. – Kaplan, B. [1989]: Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, 8(4), 297-320.
133. Min, J. – Jin, H. [2010]: Analysis on Essence, Types and Characteristics of Leisure Sports. *Modern Applied Science*, 4(7), 99-103.
134. Mocsai L. [2009]: A sport általános érték-kompetenciái. MSTT Sportinnovációs Konferencia, 2009. április 23., Budapest
135. Monspart S. [2010]: A Nemzeti Szabadidősport Szövetség lehetőségei a szabadidősport hatékonyságának növelésére. Konferencia a szabadidősport 2010. évi feladatairól, lehetőségeiről, 2010. február 27-28., Tata
136. Mull, R.F. – Baylery, K.G. – Jamieson, L.M. [2005]: *Recreational Sport Management*. Human Kinetics, USA
137. Mullin, B.J. – Hardy, S. – Sutton, W.A. [1993]: *Sport Marketing*. Human Kinetics Publisher, UK
138. Murphy, J.F. [1981]: *Concepts of leisure*. Prentice-Hall, UK
139. Musgrave, R. [1987]: Merit goods. *The new palgrave dictionary of economics* 3, London, 452-453.
140. Nádori L. [1976]: *Edzéselmélet és módszertana*. Budapest
141. Nagy P. [1995]: Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába. In.: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. BKE Jubileumi Konferencia 1995, Budapest, I. kötet 488-493.
142. Nagy P. [1996]: A sport és a rekreáció közgazdaságtana. Oktatási segédanyag, BKE, Budapest
143. Nana, G. – Sanderson, K. – Goodchild, M. [2002]: *Economic impact of sport*. Business and Economic Research Ltd., Wellington
144. Neck, C.P. – Mitchell, T.L. – Manz, C.C. – Cooper, K.H. – Thompson, E.C. [2000]: Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), 833-40.
145. Neulinger Á. [2007]: Folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás – A társas környezet és a sportfogyasztás viszonya. Ph.D.-értekezés, Budapest
146. Nyerges M. – Petróczi A. [2002]: *Sportmenedzsment alapjai*. Jegyzet, Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest
147. Oakley, B. – Rhys, M. [2008]: *The Sport and Fitness Sector*. Routledge, New York

148. Paár D. [2009]: A magyar sportfogyasztás dinamikája. Magyar Sporttudományi Szemle, 10(38), 43-44.
149. Paár D. [2010]: A magyar sportfogyasztás dinamikája – „Sportkultúra – hagyomány és megújulás” VII. Országos Sporttudományi Kongresszus konferencia-kiadványa, Budapest, MSTT
150. Paár D. [2011a]: Költenek-e a magyar háztartások sportra. In: Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. , Nemzeti Sportszövetség, Budapest, 85-96.
151. Paár D. [2011b]: Az európai országok sportfogyasztásának és életminőségének összefüggései; Konferencia-előadás, Győr, 2011.05.18-20.
152. Paár D. [2011c]: A jövedelemegyenlőtlenség és a jövedelmi szint hatása az életszínvonalra a sportfogyasztáson keresztül. In: Sportinnovációs Szakkönyv, a Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottságának kiadványa, Budapest
153. Paár D. [2012]: Sportkiadások háztartástípusonkénti eltérései Magyarországon. IX. Országos Sporttudományi Kongresszus konferencia-kiadványa, Budapest, MSTT
154. Palócz É. [szerk., 2006]: Egészségügy és versenyképesség. Tanulmány, Kopint-Datorg Rt., Budapest
155. Papadimitriou, D.A. – Karaterliotis, K. [2000]: The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. Sport Marketing Quarterly, 9(3), 158-164.
156. Papp I. [szerk. 2003]: Szolgáltatások a 3. évezredben. Aula Kiadó, Budapest
157. Parasuraman, A. – Zeithaml, V.A. – Berry, L. [1988]: SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
158. Parks, B.J. – Quarterman, J. – Thibault, L. [2007]: Contemporary Sport Management. Human Kinetics, USA
159. Pásztor Cs. [2006]: A dopping jogi kérdései. Tanulmány, [http://www.bm.hu/web/portal.nsf/index/3CEED7CDA8BD9D26C125757C00343526/\\$file/1%20%20eloadas_fazekas.ppt?OpenElement](http://www.bm.hu/web/portal.nsf/index/3CEED7CDA8BD9D26C125757C00343526/$file/1%20%20eloadas_fazekas.ppt?OpenElement), letöltés ideje: 2007.november 10.
160. Pataki Gy. [2007]: A sport helye és jelentősége a magyar fiatalok életmódjában a 21. század küszöbén. Szakdolgozat, BCE, Budapest

161. Perényi Sz. [2010]: Sportoló és nem sportoló fiatalok életvitelhez kapcsolódó értékei. Doktori (PhD) értekezés, SOTE-TF, Budapest
162. Pitts, G.B [2001]: Sport Management at the Millenium: A defining Moment. Journal of Sport Management, 15(1), 1-9.
163. Pitts, G.B [2002]: Examining Sport Management Scholarship: An Historical Review of Sport Marketing Quarterly. Sport Marketing Quarterly, 11(2), 84-92.
164. Pluhár Zs. – Keresztes N. – Pikó B. [2003]: Ép testben ép lélek. Középiskolások értékrendje fizikai aktivitásuk tükrében. Magyar Sporttudományi Szemle, 2003/2, 29-33.
165. Polányi G. [1998]: A sportolás és a testmozgás társadalmi összefüggései. In.: Társadalmi tény-kép (szerk.: Szívós Péter – Tóth István György). TÁRKI, Budapest
166. Pollitt, C. – Bouckaert, G. [2002]: Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford
167. Pope, N.K. [1998]: Overwiev of current sponsorship thought. The Cyber. Journal of Sport Marketing. 2(1):
<http://pandora.nla.gov.au/npharch/O1998Mar12/http://www.cad.gu.edu.au/chsm/pope21.htm>, letöltés ideje: 2009. december 3.
168. Pósfai G. [2012]: A Decathlon a magyar sportszerkereskedelmi piacon. TF előadás a Szabadidősport üzleti elemei kurzuson, 2012. február 22. Budapest
169. Robinson, L. [2004]: Managing public sport and leisure services. Routledge, New York
170. Rust, R.T. – Oliver, R.L. [1994]: Service Quality: Insights and managerial implications from the frontier. In.: Rust, R.T. – Oliver, R.L. (szerk): Service Quality: New directions in theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-19.
171. Sandler, D.M. – Shani, D. [1993]: Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective. Sport Marketing Quarterly, 2(3), 38-43.
172. Sárközy T. [2004]: Sport jog, A 2004-es sporttörvény magyarázata. HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
173. Sárközy T. [2006]: Üzlet a sportért - sport az üzletért konferencia, 2006.10.05., Budapest
174. Sárközy T. [2008]: Tézisek a Magyar sportról, Népszabadság, 2008. október 3, Népszabadság Online, 2008.október 10. <http://nol.hu/archivum/archiv-509229>
175. Shank, M. D. [2002]: Sportmarketing, Prentice Hall

176. Slack, T. [1996]: From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management, *Journal of Sport Management*, 10(1), 97-105.
177. Smith, A.C.T. – Stewart, B. [2010]: The special features of sport: A critical revisit *Sport Management Review*, (13)1, 1-13.
178. Smith, A.C.T. – Westerbeek, H.M. [2007]: Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility; *JCC* 25. 43-54.
179. Staines, N. – Prince, I. – Oliver, D. [2003]: The Economic Impact of Physical Activity in Ontario, www.line.ca/lin/recource/html/econom.htm, letöltés ideje: 2003. December 3.
180. Stigler, J.G. [1975]: *The Citizen and the State. Essays on Regulation*, The University of Chicago Press, Chicago, magyarul: Stigler, J.G. [1989]: *Piac és állami szabályozás*, KJK Kiadó, Budapest
181. Stiglitz, J.E. [2000]: *A kormányzati szektor gazdaságtana*. KJK-Kerszöv, Budapest
182. Stocker M. – Szabó Á. [2011]: *A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai*, Műhelytanulmány, BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, Budapest
183. Stocker M. [2012]: *Tudás-intenzív vállalatok értékteremtése – A hivatásos magyar sportvállalatok esete*. Doktori (PhD) értekezés (műhelyvitára bocsátott változata), BCE, Budapest
184. Strauss, A.L. – Corbin, J.M. [1990]: Open coding. In. Strauss, A.L. – Corbin, J.M. (ed): *Basics of quantitative research*. SAGE, London
185. Suhrcke, M. – McKee, M. – Arce, R.S. – Tsoлова, S. – Mortensen, Y. [2005]: *The contribution of health to the economy in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
186. Szabó Á. [2004]: *Szabadidősport-fogyasztás egyetemista módra*. BKÁE Diplomamunka, Budapest
187. Szabó Á. [2006]: *Egyetemisták szabadidősport-(szolgáltatás) fogyasztása*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 114. sz. műhelytanulmány, Budapest
188. Szabó Á. [2009]: *A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 318. sz. műhelytanulmány, Budapest
189. Szabó Á. [2010]: „Leisure sport services and quality” *Service Management Forum*, Bath, 2010. szeptember 20-21., IN: *Workshop Proceedings, EUROMA Service Operations Forum*, 2010

190. Szabó Á. [2011a]: Leisure sport services. International Congress on Sports Economics and Management, Izmir, 2011. október 12-15.
191. Szabó Á. [2011b]: Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? Vezetéstudomány Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről XLII. Évfolyam, 2011. 1. különszám, Budapest, 24-37.
192. Szabó J. [2002]: Rekreáció – az elmélet és gyakorlat alapjai. JGYF Kiadó, Szeged
193. Szeles T. [2007]: Állami szerepvállalás a magyar labdarúgásban. Diplomadolgozat, BCE, Budapest
194. Téglásy Gy. [2006]: Táplálkozás + Sport = Egészség. OSEI, MOB, Budapest
195. Thiel, A. – Mayer, J. Thiel [2009]: Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. European Sport Management Quarterly 9/1. 81-98.
196. Tibori T. [2002]: A szabadidő szociológiája. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kara, Budapest
197. Torkildsen, G. [2005]: Leisure and Recreation Management. Routledge, New York
198. Tsitskari, E. – Tsiotras, D. – Tsiotras, G. [2006]: Measuring Service Quality in Sport Services. Total Quality Management, 17(5), 623-631.
199. Tuyckom, C.V. [2011]: Macro-environmental factors associated with leisure-time physical activity: A cross-national analysis of EU countries. Scandinavian Journal of Public Health, 39: 419–426.
200. Yin, R.K. [1994]: Case Study Research Design and Methodology. Sage Publications, London
201. Vályogos Gy. – Misovicz T. [1994]: Sportszponzorálás Magyarországon. BKÁE, Kutatási beszámoló
202. Varga Cs. [2008, szerk.]: Kistérségi sport és szabadidős stratégia. ÖTM Sport szakállamtitkárság, Budapest.
203. Vass Z. – Molnár P. [2007]: Rémálom vagy valóság - A társadalmi megújulás lehetőségei Magyarországon 2025-ig, Kézirat, Budapest
204. Veres Z. [2002]: Szolgáltatásmarketing. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
205. Vitányi I. [1995]: Szabadidő és társadalmi átalakulás. In: A szabadidő új problémája a mai társadalomban (szerk.: Tibori Tímea). Magyar Szabadidő Társas-

ság, Budapest

206. Vitányi I. [2001]: A szabadidő új paradigmája. Kézirat, Budapest
207. Wakefield, K. L. – Blodgett, J.G. [1994]: The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Service Marketing*, 8(3), 66-76.
208. Watt, D.C. [1998]: *Sports Management and Administration*. Routledge, New York
209. Westerbeek, H. – Smith, A. – Turner, P. – Emery, P. – Green, C. – van Leeuwen, L. [2006]: *Managing Sport Facilities and Major Events*. Routledge, New York
210. Wicker, P. – Breuer, C. – Pawlowsky, T. [2009]: Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, Vol 9., No. 2., 103-118.
211. Wicker, P. – Breuer, C. [2010]: Scarcity of resources in German nonprofit sport clubs. *Sport Management Review* 2010/09., 1-14.
212. Wilson, R. – Joyce, J. [2007]: *Finance for Sport and Leisure Managers*. Routledge, New York
213. Wolsey, C. – Abrams, J. – Brown, H.W. – Owens, T. [2008]: *HRM in the Sport and Leisure Industry*. Routledge, New York
214. Zeithaml, V.A. – Berry, L. – Parasuraman, A. [1990]: *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press, New York
215. Zopcsák L. [2012]: A fitness szektor Magyarországon és Európában. „A sport mindenkié”, „A részvétel már győzelem”, „Többen – Aktívabban – Gyakrabban” című szabadidősport konferencia, 2012. március 22. Budapest

Egyéb források:

216. 13/1996. MKM-BM együttes rendelet a sportszakmai képesítések szakmai és vizsgakövetelményeinek kiadásáról
217. 1989. II. törvény az egyesülési jogról
218. 1990. évi LXV. törvény 8.§ a helyi önkormányzatokról
219. 1997. évi CXLV. Törvény
220. 2000. évi CXLV. törvény a sportról
221. 2004.évi I. törvény a sportról
222. A 15-74 éves népesség napi időfelhasználása KSH, Statisztikai Tükör 2011.
223. Az átmenet évei, az átmenet tényei, KSH 2006, Budapest

224. Előzetes adatok. A sportolási szokások Magyarországon 2003-ban c. vizsgálatból. Szonda Ipsos, 2003. június
225. Eurobarometer survey shows that Europeans want sport which is cleaner and more citizen-focused. Brussels, 2003: <http://europa.eu.int/rapid/start/cgi>, letöltés ideje: 2004. április 15.
226. Eurobarometer 2009, 2010
227. Európai Sport Charta 2.cikkely, 1997
228. Európai Sport For All Egyezmény, 1975
229. European Competitiveness Report 2004; European Commission staff working document; SEC [2004] 1397. p. 141.
230. EUROSTAT [2011]: European Health Interview Survey 172/2011
231. Fehér Könyv a Sportról, 2007
232. Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiához, 2005
233. Idősek világnapja? A hosszú élet titka.: <http://hvg.hu/archivum>, letöltés ideje: 2003. december 3.
234. Ifjúság 2000, 2004, 2008
235. MOBAlapszabály, http://www.mob.hu/engine.aspx?page=MOB_mob_alapszabalya, letöltés ideje: 2012. március 8.
236. Mozgásgyógyszer honlapja, www.mozgasgyogyszer.hu
237. OECD Health Data, 2007, www.oecd.org, letöltés ideje: 2010. január 23.
238. OECD[2009]:Health at a Glance, <http://www.oecd.org/dataoecd/55/2/44117530.pdf>, letöltés 201. november 16.
239. OGY határozat, 2007 a sportstratégiáról
240. Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation. June 20, 2002: www.cdc.gov/healthypplaces/articles.htm, letöltés ideje: 2004. április 15.
241. Physical Activity Guidelines 2008
242. Promoting Active Lifestyles Among Older Adults. Annual Medical Costs of Active and Inactive Women (aged 45 or older) Without Physical Limitations: www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/physical/lifestyles_fig2.htm, letöltés ideje: 2004. április 15.
243. WHO [2010]: http://www.who.int/whosis/whostat/EN_WHS10_Full.pdf, letöltés: 2011. november 22.

MELLÉKLETEK

1.számú melléklet

31. táblázat: Sport(gazdasági) tudományos kutatások Magyarországon

| Szerző (munkahelye) | Tudományos fokozata | Jellemző kutatási területe sport témában | Jellemzően a sport melyik területével foglalkozik/zott | Fő szemléletmódja |
|---------------------------------|--|--|--|-------------------------------------|
| Ács Pongrácz (PTE) | PhD | Sportstatisztika, sportközgazdaságtan, a sport regionális versenyképessége | Hivatásos | Közgazdasági, gazdálkodástani |
| András Krisztina (BCE) | PhD | Üzleti elemek a sportban, sportágak gazdaságtana | Hivatásos és szabadidő | Gazdálkodástani, pénzügyi |
| Bánhidi Miklós (NYME) | PhD | Sportturizmus, sportföldrajz | Hivatásos és szabadidő | Földrajztudomány – gazdaságföldrajz |
| Berkes Péter (SE-TF) | PhD | Szponzoráció, sportágak gazdaságtana (labdarúgás) | Hivatásos | Marketing |
| Gál Andrea (SE-TF) | PhD | Sportszociológia, egészségi állapot, sportfogyasztás | Szabadidő | Szociológiai |
| Dénes Ferenc (SE-TF) | | Sportgazdaság, sportszolgáltatások, sportágak gazdaságtana | Hivatásos és szabadidő | Közgazdasági, gazdálkodástani |
| Dóczi Tamás (SE-TF) | PhD | Sportszociológia, sportturizmus, futballhuliganizmus | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Fóti Péter (ME) | | Sportszociológia | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Földesiné Szabó Gyöngyi (SE-TF) | Szociológiai tudomány kandidátusa, bölcsész- és testneveléstudományok doktora, MTA | Sport mint társadalmi alrendszer | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Hoffmann Istvánné (BCE) | Közgazdaságtudományok doktora, MTA | Sportmarketing, szponzorálás | Hivatásos és szabadidő | Közgazdasági és marketing |
| Kassay Lili (BCE) | | Sportmarketing, sportmédia, sportszponzoráció | Hivatásos | Marketing |
| Kozma Miklós (BCE) | PhD | Sportpénzügyek, ppp | Hivatásos | Gazdálkodástan – pénzügyi |
| Laki László (MTA) | közgazdaságtudományok doktora, MTA | Ifjúságszociológia, életmód, iskolai testnevelés, utánpótlás nevelés | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Laczkó Tamás (PTE) | PhD | Wellness keresleti és kínálati oldalának elemzése | Wellness | Földrajztudomány – gazdaságföldrajz |

| | | | | |
|----------------------------|---|---|----------------------------|-----------------------------|
| Misovicz Tibor (BCE) | | Sportszociológia, sportgazdaságtan, sport és média kapcsolata | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Müller Anetta (EKF, SZOLF) | PhD | Sportturizmus, egészségturizmus, szabadidő-gazdaság | Szabadidő | Szociológiai |
| Nádori László (SE-TF) | MTA doktora | EU és sport, edzéselmélet, sportelmélet | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Nagy József (APEH) | | Sport gazdasági szerepe, adózás, sportmarketing | Szabadidő Sport for all | Közgazdasági |
| Nagy Péter (BCE) | | Sportközgazdaságtan | Hivatásos és szabadidő | Közgazdasági |
| Neulinger Ágnes (BCE) | PhD | Sportfogyasztás | Szabadidő | Marketing |
| Nyerges Mihály (SE-TF) | PhD | Sportmenedzsment - eseménymenedzsment | Hivatásos | Vezetési-szervezési |
| Paár Dávid (NYME) | | Sportgazdaságtan, sportfogyasztás | Szabadidő | Közgazdasági |
| Perényi Szilvia (DE) | PhD | Sportfogyasztás és értékek | Szabadidő | Szociológiai |
| Polányi Gábor | | Sportfogyasztás | Szabadidő | Szociológiai |
| Sárközy Tamás (BCE) | Állam és jogtudományok kandidátusa, MTA doktora | Sportjog | Hivatásos és szabadidő | Jogi – gazdasági jogi |
| Sterbenz Tamás (SE-TF) | PhD | Sportgazdaságtan, döntésemélet, versenyképesség | Hivatásos sport | Közgazdasági, döntéseméleti |
| Stocker Miklós (BCE) | | Értéktéremtés, versenyképesség | Hivatásos | Gazdálkodástani, pénzügyi |
| Szántai Tamás (BCE) | | Sportmarketing | Hivatásos és szabadidő | Marketing |
| Takács Ferenc (SE-TF) | dr | Testkultúra | Hivatásos és szabadidő | Szociológiai |
| Váczai János (SE-TF) | PhD | Sportközgazdaságtan, sportfinanszírozás | Hivatásos és szabadidő | Közgazdasági |

Forrás: saját gyűjtés 2009 júliusa és 2011 júliusa között¹⁵⁵

¹⁵⁵ Nem a közgazdaságtan vagy a (gazdaság)szociológia (hanem az orvostudomány, biológia, pszichológia, neveléstan, edzéstan, pedagógia, doping) területén a sporttudomány oly nagy neveiről, mint Dr. Frenkl Róbert, Prof. Dr. Pucskó József, Prof. Dr. Tihanyi József, Dr. Vass Miklós, Dr. Apór Péter, Dr. Bognár

2. számú melléklet

A táblázatban szereplő első szám a keresési találatot, a második szám zárójelben a cikkek átolvasása után relevánsnak ítélt találatok számát mutatja.

32. táblázat: Gazdasági lapok szabadidősport témájú írásainak száma (db)

| Keresett kifejezés | Világgazdaság 2000.10.01.– 2009.07.18. | HVG 2001.07.18. – 2009.07.18. | Figyelő 2001.07.18. – 2009.07.18. | Menedzsment Fórum 2000.10.01.– 2009.07.18. | Összesen |
|--------------------|--|--|--|---|----------|
| szabadidősport | 4 (3) | 15 (5) | 18 (8) | 6 (5) | 43 (21) |
| rekreáció | 0 | 15 (2) | 10 (1) | 11 (5) | 36 (8) |
| tömegsport | 1 (0) | 18 (3) | 5 (2) | 3 (0) | 27 (5) |
| sportszolgáltatás | 0 | 0 | 1 (0) | 0 | 1 (0) |
| sportszolgáltató | 0 | 18 (2) | 13 (1) | 1 (1) | 32 (4) |
| sportvállalkozás | 0 | 4 (1) | 1 (0) | 0 | 5 (1) |
| sportvállalkozó | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sportfogyasztás | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sportfogyasztó | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sportüzlet | 0 | 8 (0) | 1 (0) | 2 (0) | 11 (0) |
| sportpiac | 0 | 2 (1) | 1 (0) | 1 (1) | 4 (2) |
| sportpolitika | 1 (0) | 6 (0) | 2 (1) | 0 | 9 (1) |
| sportfinanszírozás | 4 (1) | 10 (0) | 4 (2) | 1 (0) | 19 (3) |
| sportcsekk | 2 (2) | 0 | 0 | 0 | 2 (2) |
| sportturizmus | 0 | 2 (2) | 3 (0) | 3 (1) | 8 (3) |
| sportszer | 5 (0) | 7 (3) | 4 (1) | 88 (3) | 104 (7) |

József, Prof. Dr. Gombocz János, Dr. Hamar Pál, Dr. Honfi László, Dr. Lénárt Ágota, Prof. Dr. Radák Zolt, Dr. Rétsági Erzsébet, Dr. Szabó Tamás szintén említést kell tenni.

3 számú melléklet

33. táblázat: Szabadidő-értelmezések

| Szerző (évszám) | Szemlélet-mód | Fogalom | Definíció, magyarázat |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|--|
| Tibori [2002] | Történelmi, szociológiai | Szabad idő | Technikai haladás és a társadalmi erők hatására a termelőmunka által az ember nem termelő tevékenysége számára felszabadított időmennyiség, nem munkával töltött idő |
| Murphy [1981] | Nyelvészeti | Szabadidő | A francia <i>loisir</i> etimológiája a latin <i>licere</i> , megengedni, megengedve lenni igére nyúlik vissza |
| Vitányi [1995, p. 383.] | Nyelvészeti, szociológiai | Free time | „Ha a mindennapi embernek van egy kis szabadideje, csinál benne valamit, ami ízlésének és lehetőségeinek éppen megfelel. A leisure azonban valami más. Benne az ember a szabadság érzését és lehetőségét teljesíti ki. Szabadságot arra, hogy megvalósítsuk magunkat.” |
| | | Leisure | |
| Csikszentmihályi [1997] | Szociológiai | Szabadidő mint flow | A tökéletes élmény, a teljes beleélés és átadás művészete |
| Dumazedier [1960] | Szociológiai | Szabadidő | Személyes fejlődés biztosítása, szórakozás, felüdülés-felépülés |
| Peterson (idézi Vitányi [2001]) | Szociológiai | Szabadidő | Nem végzünk fizetett munkát, családdal és háztartással kapcsolatos feladatokat, nem intézünk személyes ügyeket, nem alszunk |
| Kaplan (idézi Vitányi [2001]) | Szociológiai | Szabadidő | Munka ellentéte, kellemesség, önkéntes társadalmi munka, a szabadság pszichológiai érzékelése, kultúra, nem fontos dolgokkal való foglalkozás, játék |
| Torkildsen [2005] | Menedzsment | Leisure | a) diszkrecionális, szabadon eltölthető idő, b) szabadon választott cselekvések (pihenés, szociális tevékenységek, kreatív tevékenységek), c) szabad létezés állapota (mentálisan, spirituálisan), d) a+b+c együttesen, e) rekreáció (én ezzel az értelmezéssel értek egyet) |
| Boda – Falussy [1989] | Közgazdasági | Szabadon felhasznált idő | Ami a társadalmilag kötött idő és a fiziológiaiilag kötött időn felül maradó idő. |

Forrás: saját gyűjtés

4. számú melléklet

34. táblázat: Sport-megközelítések (1955-2009 között)

| Szerző(k) | A sport definíció kulcsszavai |
|--|---|
| Huizinga [1955] | Szabad tevékenység, nem kötődik anyagi érdekelttséghez, profithoz, saját szabályrendszere van |
| Caillois [1961] | Szabad, térben és időben korlátozott, bizonytalan, nem produktív, szabályok által vezérelt és szerepjáték (a való világon kívüli) |
| De Grazia [1963] | Tiszta szabadidő, olyan tevékenység, ami önmagáért van |
| Magyar Nyelv Értelmező Szótára [1966] | <i>Testi erőnek, ügyességnek, gyorsaságnak alkalmazásával, felhasználásával végzett tevékenység, nem számít munkának, célja a testi- lelki erők, képességek fejlesztése, illetve versenyszerű összecsapásokon való bemutatása</i> |
| Loy [1968] | Formalizált vagy nem formalizált játék, társadalmi intézmény, társadalmi rendszer |
| Nádori [1976] | <i>Meghatározott szabályok szerinti időtöltés, vagy versenyszerűen folytatott testgyakorlás, a kultúra része történelmi és társadalmi jelenség</i> |
| Bourdieu [1978] | Különös, másra vissza nem vezethető társadalmi jelenség |
| Takács [1979] | Testkultúra |
| Kun, Sipos [1979] | Teljesítményközpontúság, fizikai és szellemi, szabad játék |
| Heinemann [1980] | Testmozgás, teljesítményelv, társadalmi normák által szabályozás, nem produktív |
| Kelly [1982] | Szervezett, fizikai erőfeszítés, összemérés, szabályok és formák |
| Spears, Swanson [1983] | Testi (fizikai) bátorság és érzék, verseny, stratégia és/ vagy esély, bekapcsolódás az élvezet és az elégedettség miatt |
| Elvin [1993] | Verseny, fizikai aktivitás, szervezeti keretek, a kimenetel befolyásolja az élmény minőségét |
| Dénes, Misovicz [1994] | Szabadidő, testgyakorlás, játék, versengés |
| Nagy [1996] | <i>Szabadidős tevékenység, fizikai tevékenység, testmozgás, versengés, fizikai erőfejlesztés</i> |
| Wann [1997] | Képességek, érzék, verseny, stratégia és/ vagy esély, bekapcsolódás az élvezet és az elégedettség és/ vagy az egyéni haszon, nyereség miatt |
| Nemzetközileg elfogadott definíció az Európai Sport Charta 2.cikkelyének [1997] megszületése előtt | <i>Meghatározott szabályok, időtöltés vagy versenyszerűen végzett testgyakorlat</i> |
| Európai Sport Charta 2.cikkely [1997] | <i>Fizikai tevékenység, szervezett formában, fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése, vagy versenyeken eredmények elérése céljából</i> |
| Európa Tanács definíciója [1997] | <i>Fizikai aktivitás, alkalmi vagy rendszeres, fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezését vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza</i> |
| Watt [1998] | <i>Fizikai aktivitás, szabályok, a verseny nem feltétlenül szükséges elem, saját magunk legyőzése</i> |

| | |
|---|---|
| <i>2000. évi CXLV. törvény a sportról</i> | <i>Meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként vagy hivatás-szerűen végzett testedzés, illetve szellemi gyakorlat, alkalmilag vagy szervezett formában, fizikai, illetve szellemi erőnlét fejlesztésére</i> |
| <i>András [2003]</i> | <i>Klasszikus értelmében fizikai erő kifejtés, versengés, szabadidőben végzett tevékenység</i> |
| <i>Bloom et al. [2005]</i> | <i>Fizikai erőfeszítést és bizonyos képességeket igénylő tevékenység, versenyzés, bizonyos szabályok szerint, teljesítményfejlesztés</i> |
| <i>Oakley – Rhys [2008]</i> | <i>Fizikai tevékenység, verseny, szervezettség, szabályok (általánosan elfogadott kritériumoknak való megfelelés)</i> |
| <i>Varga [2008]</i> | <i>a) Koncentrált, jelentős emberi tevékenység, fizikai edzettséggel az egyén lelki-szellemi minőségét is javítja</i> <i>b) Testkultúra</i> <i>c) A versenysport profittermelő (gyakran elszakad a sport univerzális eszményeitől, céljaitól)</i> <i>d) Polgári öntevékenység és önfejlesztés</i> <i>e) Közösségi sport és a szabadidős sportolási tevékenység a személyes és közösségi önmegvalósítás/közösségépítés eszköze</i> |
| <i>Henderson [2009]</i> | <i>Szabályok, fizikai erő kifejtés, koordináció, verseny</i> |

Forrás: Neulinger [2007] és saját gyűjtés

5. számú melléklet

35. táblázat: Jellemző szabadidősport-fogalmak a nemzetközi és hazai irodalomban

| Fogalom (amit az adott forrás használ) | Definíció, vagy annak elemei | Kulcselemek | Forrás |
|--|---|---|-------------------------------------|
| amatőr sport | nem profi csapatok versenyeznek és nincsenek nézők, nincsenek nézői kiadások | hivatásos sport elemeinek tagadása | Berrett – Reimer [2005] |
| amatőr sport és aktív rekreáció | készségek, képességek használata, ami edzést, felkészülést igényel, verseny másokkal, saját magunkkal, vagy a természettel (pl. extrém sportok, rafting) szervezeten, erre kialakított környezetben | kizárja a passzív részvételt, szervezett formában | Berrett [2001] |
| sport és rekreáció | aktív testmozgás | kizárja a passzív részvételt | Canmac [2001] |
| rekreáció | önként végzett szabadidős szórakozás, személyiségfejlesztés, elsősorban fizikai rekreáció, tevékeny pihenés, sportolás, tömegsport, kocogás, aerobics | önként, szabadidőben, kizárja a passzív részvételt | Wolanska, [1974, idézi: Szabó 2002] |
| rekreáció | a szabadidő eltöltés kultúrája, azon belül is a jó közérzet, a jól-érzés, a jól-lét, a minőségi élet megteremtése, célja az ember egészségének megszilárdítása, illetve szükség szerinti megújítása; a harmonikus életvitel kialakítása, ezáltal jól-megélt hosszú élet, alkotókedv, a pszichomotoros megújulási képesség és készség; továbbá az optimális szellemi és fizikai teljesítő képesség állandósítása | célok, hatások felsorolása (pl.: jó közérzet, a jól-lét, a minőségi élet megteremtése), újratermelés, megújulás, a sport része a rekreációnak | Kovács [2002] |
| rekreáció | szabadidőben végzett tevékenység, olyan idő, amit ha jól használunk fel, jól érezzük magunkat, személyiségünk kiteljesedik, és ezzel együtt környezetünk is fejlődik, fontos az emóció és a szabad elhatározás | szabadidőben, „szabadon”, sport része a rekreációnak | Szabó [2002] |
| szabadidősport | egészségmegőrzés, kikapcsolódás, szabadidős tevékenység | szabadidőben, kikapcsolódásként, egészségmegőrzés céljával | Polányi [1998] |
| szabadidősport | fizikai erőfeszítést, koordinációs képességet igényel, néhány esetben eszközöket, mások állatokat (lásd lovaglás), lehet benn és kinn | kizárja a passzív részvételt | Goodchild et al. [2000] |
| szabadidősport | leegyszerűsítve minden, ami nem jövedelem-szerző sport | hivatásos sport elemeinek kizárása | Földesiné [2002] |
| szabadidősport | szabadidőnkben kikapcsolódás, felfrissülés, illetve egészségünk óvása, teljesítő képességünk megőrzése vagy növelése céljából | szabadidőben, célok felsorolása | Kovács [2002] |
| szabadidősport | nincs verseny és egyre jobb sportteljesítményre törekvés | hivatásos sport elemeinek tagadása | Bloom et al. [2005] |

| Fogalom (amit az adott forrás használ) | Definíció, vagy annak elemei | Kulcselemek | Forrás |
|--|---|--|------------------|
| szabadidősport | szabadon, önkéntes formában, nem versenyszerűen űzött sport, aminek 4 csoportja van: rekreációs célú, fitness, „kalandos, felfedező” vagy szociális tevékenységek. | szabadság, önkéntesség, nincs verseny, célok felsorolása | Min – Jin [2010] |
| diák-és szabadidősport | a testi-lelki-szellemi frissesség megteremtője, az egészséges életmód kialakításának színtere, a betegségek prevenciójának, s az egészség megőrzésének legfőbb eszköze. a testkultúra része, fizikai rekreáció, célja a fizikai és pszichikai kondíció megőrzése és fejlesztése, a természetes mozgásigény kiélése, az egészséges életritmus kialakítása és a játék. | célok, hatások felsorolása | Budai [1999] |

Forrás: saját gyűjtés

6. számú melléklet

36. táblázat: A szabadidősport „alkategóriái”

| Megnevezés | „Egészség-sportok” | „Élménysportok” | | |
|--|--|---|---|---|
| | | Fun sportok | Kaland sportok | Extrém sportok |
| Közös jellemzők | Önként, szabadidőben végzett aktív, fizikai tevékenység, a verseny nem szükséges | | | |
| Elsődleges cél – Fogyasztói igény | Egészség, teljesítő- képesség megőrzése, javítása | Élménykeresés, kikapcsolódás, szórakozás, pillanatnyi élvezet | | |
| | | Öröm, játék „having fun” | Elszakadni a hétköznapiaktól | Izgalom, adrenalin-fokozás, teljesítmény |
| Cél megvalósulásának időtávja | Hosszú táv | Rövid táv | | |
| A szabadidősport közgazdasági értelemben | Tartós fogyasztási cikk és tőkejószág | Nem tartós fogyasztási cikk, a szabadidősport értékteremtése/hasznossága/céljának megvalósulása csak a sportolás időtartama alatt | | |
| Rendszeresség | Cél megvalósulása rendszerességet követel | A cél megvalósulása alkalomszerű/nem rendszeres sportolás esetében is | | |
| Egészségügyi hatások – Kockázatok | Az egészségügyi hatások egyértelműen pozitívak, alacsony a sérülések kockázata | Az egészségügyi hatások nem egyértelműen pozitívak, magasabb a sérülések kockázata (főleg az extrém sportok esetében) | | |
| Befektetések | Alacsony pénzügyi és időbeli befektetéssel is | | Magasabb pénzügyi és időbeli befektetést igényelhetnek (utazás költsége, ideje, felszerelések költsége) | |
| Jellemző példák | Futás, úszás, kerékpározás | Gördeszka, strand-röplabda, alkalomszerűen üzött csapatjátékok | Búvárkodás | Iron-man, vadvízi evezés, siklóernyőzés |

Forrás: saját koncepció Min – Yin [2010] és Kovács [2002] felhasználásával

7. számú melléklet

37. táblázat: Államilag elismert sportszakember végzettséget adó intézmények¹⁵⁶

| Intézmény neve | Sportoktatói, edzői ¹⁵⁷ képzési területek |
|--|--|
| Budai Sportoktató Akadémia http://www.bsa.sport.hu/ | a paletta rendkívül széles, érdemes a honlapon tájékozódni |
| Budapesti Szabadidősport Szövetség http://www.bszzsport.hu/ | fitnesz-wellness, sportedző, rekreációs mozgás-program-vezető, sportoktató |
| Fitness Akadémia http://www.fitnessakademia.hu/ | aerobic-fitness, kajak-kenu, tenisz, testépítés, úszás, wellness |
| Fitness Company http://www.edzokepzes.hu/ | aerobik-fitness, testépítés, rekreáció |
| IWI http://www.iwi.hu/ | aerobik-fitness, gerincjóga, jóga, rekreáció, testépítés, wellness |
| MLSZ Szakmai és Felnőttképzési Intézet http://www.mlsz.hu/felnottkepzes/ | labdarúgás |
| Pilates Institute http://www.pilates-institute.hu/ | pilates |
| TF Továbbképző Intézet ¹⁵⁸ /Felnőttképzési csoport http://www.tfti.hu/hu/ | a paletta rendkívül széles, érdemes a honlapon tájékozódni |

¹⁵⁶ A lista természetesen nem a teljesség igényével készült, a legismertebb, legnevesebb, legrégebb képzési központokat gyűjtöttem össze.

¹⁵⁷ http://atheneszki.hu/downloads/KPPR031_Sportedzo.pdf oldalon (letöltés ideje: 2009. december 1.) egy 141 oldalas dokumentum részletesen bemutatja a sportedzői képzést

¹⁵⁸ 2009. június 30-án megszűnt a Továbbképző Intézet, mint szervezeti egység. 2009. július 1-én megalakult a Felnőttképzési Csoport, mint teljes körű jogutód.

8. számú melléklet

38. táblázat: Az integráló klasztereljárásban létrejött klaszterek átlagai

| | Rekreációs és sport- szol- gáltatások (PPP) | Sport, kem- ping és sza- badtéri tev- kenységek felszerelései (PPP) | Gini- koeffici- ens | Átlagfo- gyasztás (PPP) | Születéskor várható élettartam (év) |
|---|---|--|---------------------------|-------------------------------|--|
| Finnország, Norvégia, Svédország, Ausztria, Szlovénia | 238,20 | 118,20 | 25,40 | 17052,80 | 79,7860 |
| Dánia, Belgium, Egyesült Királyság, Franciaország, Hol- landia, Írország, Ola- szország, Görögor- szág, Ciprus | 227,20 | 43,00 | 29,50 | 17945,70 | 79,9020 |
| Spanyolország, Portugá- lia, Csehország | 99,67 | 29,00 | 32,00 | 10711,33 | 78,9200 |
| Bulgária, Lengyelország, Macedónia, Magyaror- szág, Románia, Szlová- kia, Törökország | 28,18 | 9,18 | 30,70 | 5763,00 | 73,1755 |
| Teljes minta | 140,41 | 41,69 | 29,46 | 12422,34 | 77,2290 |

Forrás: Paár [2011b]

9. számú melléklet

39. táblázat: Az állam szerepe különböző iskolák felfogásában

| Iskola, képviselő | A tan „esszenciája” | Állam szerep, feladata | Állam szerepe, feladata a sport, a szabadidősport területén |
|-------------------------------|---|--|---|
| Klasszikus, Adam Smith | A piac láthatatlan keze és a szabad verseny primátusa a gazdaság egészében | Élet, szabadság, vagyon védelme törvényekkel | <i>Sporttörvény megalkotása</i> |
| Neoklasszikus | Szabad verseny a gazdálkodó egységek között, korlátos erőforrásokkal | Szabad verseny feltételeinek biztosítása, de a szabad verseny fennmaradását veszélyeztető esetekben be kell avatkozni | <i>Törvények alkotása, monopóliumok korlátozása</i> |
| Keynesi, Keynes | Egyrészt szükséges az állami beavatkozás a foglalkoztatás és növekedés biztosítása érdekében, másrészt az externáliák és közjavak miatt | Fiskális politikai beavatkozások, beruházások növelése, externáliák internalizálása adókkal, támogatásokkal, árszabályozásokkal | <i>Vagy a gazdaság egészén keresztül hatni a sportra vagy konkrét adókkal, támogatásokkal</i> |
| Monetarizmus, Milton Friedman | A gazdasági stabilitáshoz az állam szerepének csökkentése szükséges, és a monetáris politika primátusa | Jog megalkotása, értelmezése, betartatása, stabil pénzügyi keretek biztosítása monetáris politikával, és azon feladatok ellátása, amelyeket a piac nem tud, nem akar, vagy túl költséges lenne számára | <i>Sporttörvény megalkotása és egyéb területeken is beavatkozás, ahol a piac nem tud, nem akar (közjavak)</i> |
| Institucionalizmus | Technikai fejlődés hatására szakosodás történik a munkafolyamatokban és a munkaerőnél | Szabályozás és K+F támogatás, valamint az „ipari rendszer mellőzöttjeiről” (szegények, betegek, fogyatékosok) való gondoskodás | <i>Szabályozás és esélyegyenlőség, igazságosság megteremtése</i> |
| Jogi közgazdaságtan | A tulajdonjogok egyértelmű tisztázásával megszűnnek az externáliák | Közreműködés a tulajdonjogok tisztázásában | Tisztázni kell a létesítmények, játékosok tulajdonjogát |

Forrás: Szeles [2007] alapján saját kiegészítésekkel

10. számú melléklet: A sportot szabályozó, felügyelő szervek alakulása a 20. század elejétől napjainkig¹⁵⁹

- ✓ A testnevelésről szóló 1921. évi, Klebelsberg Kunó nevéhez fűződő, LIII. törvénycikk volt az első magyar sporttörvény, amely a magyar sport XX. századi szervezetrendszerében alapköveket tett le, megalapította a Testnevelési Főiskolát, és a testnevelést kötelezővé tette az oktatásban. A szigorú szabályozás oka a katonai felkészülés Trianon utáni tilalma volt, amely a testnevelésen, a sportmozgalmon keresztül próbálta a lakosság és a fiatalok fizikai felkészítését megoldani. 1941. évi XII. törvénycikk a háborús helyzetnek megfelelően centralizálta a sportirányítást, megszüntette a szövetségek és sportegyesületek önállóságát. Az 5520/1941 számú miniszterelnöki rendeletben rögzítik, hogy az ifjúság testnevelését és a sportot országos hatáskörrel rendelkező, kinevezett vezető révén kell irányítani. A rendelet végrehajtására létrehozták a Vallási és Köznevelési Minisztériumon (VKM) belül az Országos Sportközpontot. A II. világháború után a VKM irányítás kiegészült egy koalíciós alapon létrehozott népképviselői szervvel, a Nemzeti Sport Bizottsággal.
- ✓ 1948-ban megalapították az Országos Sport Hivatalt (OSH), amely a hivatásos sport szervezésével és támogatásával foglalkozott, a szabadidősporttal kapcsolatban nem voltak feladatai.
- ✓ 1951-ben az Országos Sport Hivatalt megszüntették, és létrehozták az Országos Testnevelési és Sport Bizottságot (OTSB), amely a Minisztertanács mellé rendelve működött.
- ✓ 1958-ban létrehozták a Magyar Testnevelési és Sport Tanácsot.
- ✓ Az 1962. évi 19 számú törvényrendelet alapján először tömegszervezet, majd társadalmi szervezet formájában a sportegyesületek szövetségéként megalakult a Magyar Testnevelési és Sportszövetség (MTS). 1973-ban létrejött az Országos Testnevelési és Sporthivatal (OTSH). 1986. évi IX. számú törvényerejű rendelettel létrehozták az Állami Ifjúsági és Sporthivatalt, amely azonban üres forma maradt, mert a sport anyagi támogatását nem volt módja biztosítani. Röviddel ezután ismét átszervezésre került sor: 1989. június 30-án létrehozták az Országos Sporthivatalt, amely a Művelődési Minisztérium szervezetén belül működött. Az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény értelmében társadalmi szervezetek lettek a sportegyesületek, amelyek felett megszűnt a közvetlen állami irányítás. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény fakultatív önkormányzati feladatként határozta meg a testnevelési és sportszervezési feladatokat. 1992-től az OTSH a kormány irányítása alá tartozó, a Miniszterelnöki Hivatalhoz kapcsolódó önálló, országos hatáskörű államigazgatási szerv volt. Az OTSH működésének törvényességi felügyeletét kezdetben a kormány tárca nélküli minisztere látta el, 1993 elejétől pedig a mindenkori belügyminiszter. A sportról szóló 1996. évi LXIV. törvény lényegében sportigazgatási és sportfinanszírozási törvény volt, amely bevezette a sportösztöndíj-rendszert, meghatározta a sporttal kapcsolatos állami és önkormányzati feladatokat, a sportigazgatás rendjét, a MOB, a sportági szakszövetségek rendjét, létrehozta a Wesselényi Miklós és a Gerevich Aladár Közalapítványokat, szabályozta ezek finanszírozását, (a költségvetésből közvetlenül kapták a szerencsejátékok adóbevételeinek meghatározott százalékát).
- ✓ Az 1998. évi XXXVI. törvény az OTSH jogutódjaként létrehozta az Ifjúsági és Sportminisztériumot (1999. január 1-től).
- ✓ A sportról szóló 2000. évi CXLV. törvény teljessé tette a sport törvényi szintű

¹⁵⁹ Fazekas Attila: „Helyzetkép a magyar sportról” című előadása, valamint Pásztor Csilla [2006]: A doping jogi kérdései tanulmányának első fejezete alapján.

szabályozását, megteremtette a sport szükséges mértékű piacosításának jogi alapjait (szponzorálási és kereskedelmi szerződések), létrehozta az NGO-rendszert, a Sport Állandó Választottbírószágot, törekedett pénzügyileg biztosítani a sport versenyrendszerét. A törvény létrehozott három új köztestületet, illetve a Magyar Olimpiai Bizottságnak is ilyen jogi státuszt adott. A három új szervezet a sportági szövetségeket, a szabadidősport ernyőszervezeteit, valamint a fogyatékosok sportszövetségeit próbálta egy ernyő alá terelni, elsősorban az érdekképviselést, valamint az állami forráselosztást megkönnyítve. A 2002. évi XI. törvény rendelkezései alapján 2002. május 27-én létrejött a Gyermek- Ifjúsági és Sportminisztérium. A 2004. március 13-án lépett hatályba a sportról szóló 2004. évi I. törvény (Sporttörvény), a jelenleg hatályos sporttörvény. A 2004-es sporttörvény hozta létre a Nemzeti Sporttanácsot, amely sportstratégia és sportfinanszírozás területén segítette a kormányt. 297/2004. számú kormányrendelet alapján 2004. október 29-én létrejött a Nemzeti Sporthivatal, amelyet kezdetben a Miniszterelnöki Hivatal, majd a Belügyminisztérium felügyelt. A 2006. évi LV. törvény rendelkezései alapján 2006. június 9-től az önkormányzati és területfejlesztési miniszter felügyelte a sportot (országos hatáskörű szerv helyett minisztériumi szakállamtitkárság). A 2008. évi XX. törvény rendelkezései alapján az önkormányzati miniszter vált a sportot is felügyelő miniszterre 2008. május 15-től. Az Önkormányzati Minisztériumon belül az állami sportirányítási szerv feladatait a Sport Szakállamtitkárság (Sport és Stratégiai Főosztály és Sportigazgatási Főosztály) látta el. Az Országgyűlés Sport és Turisztikai Bizottsága javaslattevő, véleményező, ügydöntő és a kormányzati munka ellenőrzésében közreműködő szerv lett. A 2010. májusában jött létre a Nemzeti Erőforrás Minisztériuma, amely alá a sport is tartozik (az egészségügy, az oktatás, a kultúra, és a szociális ügyek mellett).

- ✓ A 2010. június 22-én megszavazott törvény megszüntette a Nemzeti Sporttanácsot, 2011. január 1-jétől pedig a Mező Ferenc Sportközalapítványt, amelynek feladatait a Magyar Olimpiai Bizottság (MOB) veszi át; a Wesselényi Miklós Sportközalapítvány több feladatát átadják a Nemzeti Erőforrás Minisztériumnak és a MOB-nak.
- ✓ 2011. decemberében az új sporttörvény végérvényesen megszüntette az addigi öt köztestületet, a két közalapítványt (Wesselényi és Gerevich) és a Nemzeti Sporttanácsot. 2012. január 1-jétől egyetlen köztestület, a Magyar Olimpiai Bizottság (MOB) irányítja a magyar sportéletet. Az utánpótlással foglalkozó Nemzeti Sport Intézetet is átveszi a MOB. A MOB-ban 5 szakmai tagozat működik, a szabadidősportért felelős szakmai tagozat elnöke Monspart Sarolta, tagok: Garancsi István (természetjárás), Horváth András (MSZSZ elnök), Katus Tamás (fitness), Máth István (BSI), Nádas Pál (civil, pályázatok, paralimpia), Péter Zoltán (IBM, munkahelyi sport), Pogány Éda (Testébresztő, munkahelyi sport), Salga Péter (MSZSZ főtitkár), Schneider Béla (labdarúgás).

11. számú melléklet

40. táblázat: Állami sport költségvetés 2008-2012

| Állami sportköltségvetés 2008-2012 | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|------------------------|
| Megnevezés | 2008. évi költségvetési támogatás | 2009. évi zárolások után felhasználható támogatás | 2010. évi zárolás után felhasználható támogatás | 2011. évi zárolás után felhasználható támogatás | 2012. évi költségvetés |
| Nemzeti Utánpótlás-nevelési Sportszolgáltató Intézet (2011. évtől NSI + NSK) | 3 983 400 | 3 458 800 | 3 267 900 | 3 432 700 | 4 557 300 |
| Utánpótlás-nevelési feladatok | 1 063 600 | 1 370 600 | 1 326 900 | 1 615 800 | 2 185 800 |
| MGYLSZ támogatása – MLSZ akadémia + up (2011-ben új sor) | 200 000 | 0 | 0 | 2 200 000 | 1 900 000 |
| Jégkorong-utánpótlásnevelés támogatása | 0 | 170 000 | 0 | 0 | 0 |
| Iskolai-, diák-, és felsőoktatási sport támogatása | 356 700 | 293 700 | 285 200 | 335 200 | 335 200 |
| Versenysport támogatása | 2 146 100 | 2 299 900 | 2 176 100 | 3 355 800 | 3 260 900 |
| Sportteljesítmények elismerése, megbecsülése | 1 972 200 | 1 900 200 | 1 930 200 | 2 073 000 | 2 355 400 |
| Kiemelt nemzetközi sportesemények támogatása (Forma-1) | 3 361 400 | 2 940 000 | 3 878 500 | 0 | 0 |
| Olimpián és Paralimpián való részvétel támogatása | 500 000 | 0 | 0 | 0 | 570 000 |
| Sportági szakszövetségek olimpiai felkészüléssel összefüggő támogatása | 360 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Magyar Paralimpiai Bizottság és tagszervezeteinek támogatása | 0 | 275 000 | 57 300 | 90 300 | 230 000 |
| Fogyatékosok Nemzeti Sportszövetsége és tagszervezeteinek támogatása | 253 500 | 0 | 172 700 | 139 700 | |
| Szabadidősport támogatása | 320 900 | 241 000 | 53 200 | 454 603 | 413 300 |
| Egészségjavítást célzó sporttevékenység (szabadidősport- és diákisportprogramok) támogatása | 226 400 | 126 400 | 0 | 0 | 0 |
| Állami, önkormányzati és egyéb sportlétesítmények fejlesztése, fenntartása (Debreceni Stadionnal kiegészítve 2011. évtől) | 539 500 | 190 800 | 121 300 | 472 015 | 3 859 300 |
| Stadionbiztonsági projekt (2011. évtől) | 0 | 0 | 0 | 960 000 | 960 000 |
| Sportlétesítmények PPP konstrukcióban történő fejlesztése | 1 400 000 | 929 500 | 1 339 000 | 0 | 0 |
| Sport népszerűsítésével összefüggő kiadások | 60 000 | 25 000 | 15 000 | 8 100 | 15 000 |
| Sportegészségügyi, doppingellenes feladatok | 196 400 | 275 000 | 249 500 | 303 500 | 314 900 |
| Stratégiai és sporttudományi innovációs folyamatok működtetése és projektjei | 301 700 | 71 100 | 44 200 | 44 200 | 37 200 |
| Magyar Sport Háza program | 372 500 | 337 500 | 302 500 | 302 500 | 302 500 |
| Sportfolió Kht. végelszámolásával kapcsolatos kiadások | 142 400 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Működési támogatások | 190 200 | 186 600 | 180 900 | 255 900 | 500 000 |
| Összesen | 17 960 100 | 15 104 400 | 15 413 200 | 16 056 118 | 21 816 800 |

Forrás: Bardóczy [2012]

12. számú melléklet

41. táblázat: A nonprofit szektor létrejöttének, működésének „elméletei”

| Az elmélet megnevezése (fő szerző(k)) | Az elmélet nagyon rövid bemutatása, kulcselemei | Releváns-e? |
|--|---|-------------|
| I. Közgazdaságtani elméletek | | |
| Heterogenitáselmélet/A közjavak elmélete/A piac, állam kudarcának elmélete (Weisbrod [1977, 1986, 1991]) | A nonprofit szervezetek szerepe kettős: egyrészt kiegészítik a közjavak állami kínálatát, másrészt alternatív ellátó, szolgáltató szerepet töltenek be a piaci szektor által előállított magánjavakkal szemben. | x |
| Szerződéses kapcsolatok kudarcának elmélete/Bizalomelmélet (Hausmann [1987, 1991]) | A nonprofit szerveződések ott jelennek meg, ahol a fogyasztók nem tudják pontosan megítélni, hogy az általuk kapott szolgáltatás mennyisége és/vagy minősége megfelel-e az elvárható szintnek, információs aszimmetria van. | |
| Fogyasztói ellenőrzés elmélete (Hausmann, [1987]) | A nonprofit szervezetek létrehozásának célja a termelők és szolgáltatók fölötti fogyasztói kontroll biztosítása. | |
| Támogatási elméletek (Fama – Jensen [1983]) | A nonprofitok szervezetek viszonylag sok közvetlen, illetve közvetett támogatásban részesülnek, ezért alapítják őket. | |
| Kínálati oldal elmélete (James [1987]) | Nem annyira a többletkereslet, sokkal inkább a kereslet heterogenitása magyarázza a nonprofit szervezetek szerepvállalását a közjavak és a kvázi-közjavak előállításában. Inkább az államot „helyettesítik” (kisebb költségek, nagyobb bizalom). Azokban az országokban lesz nagyobb a nonprofit szektor, amelyek vallási, politikai és kulturális értelemben heterogén összetételűek. | x |
| A nonprofit szektor érdekcsoportjainak elmélete (Krashinsky [1997]) | A nonprofitok létrejötte annak köszönhető, hogy képesek megfelelő értékeket és eredményt termelni az érdekeltek különböző csoportjai számára. | x |
| II. Szociológiai elméletek | | |
| Állami túlterheltség elmélete (Etzioni – Halevy [1983]) | A kormányzatok a növekvő társadalmi igények miatt olyan feladatokat és szolgáltatásokat vállaltak és finanszíroztak, amelyeket egyre kevésbé tudtak hatékonyan kielégíteni. | |
| Legitimációs válság elmélete (Habermas [1993]; Offe [1985]) | A kormányzatoknak olyan igényeket is ki kell elégíteniük, amelyeket a magánvállalatok az elégséges profit hiánya miatt nem vállalnak fel. Az államnak így egyre több feladatot kell ellátnia, amihez az anyagi forrásokat döntően az adófizető magánszemélyek és piaci vállalkozások biztosítják. A kormányzatok egymással ellentétes követelmények és érdekek csapdájába kerülnek. A politikai pártok egyre kevésbé lesznek képesek ígéreteiket beváltani, s mindez a társadalmi támogatás csökkenéséhez, s végül legitimációs válsághoz vezethet. | |

| | | |
|---|--|---|
| Társadalmi mozgalmak elmélete (Smelser [1963]) | A társadalomban folyamatosan adódnak strukturális lehetőségek, feszültségek, ütköznek meggyőződések, szerveződnek különféle csoportok. A vezetők és a résztvevők közötti rendszeres kommunikáció, bizonyos anyagi és tárgyi erőforrások biztosítása egyaránt befolyásolhatja, hogy a mozgalomként induló szerveződések a továbbiakban hogyan tudják céljaikat megvalósítani, tagjaikat megszervezni, szervezetté alakulni. | |
| Tiltakozási elmélet (Tilly [1978]). | Közös érdekekkel bíró, általában az állam ellen tiltakozó embereket meg kell szervezni – erre jó a nonprofit szerveződés –, és az adódó alkalom esetén mozgósítani. | |
| Társadalmi tőke elmélete (Putnam, Leonardi, Wanetti [1993], Bourdieu [1997]) | A társadalomban a tőke három helyen képződik: a piaci szereplők termelik a magántőkét, a közintézmények a közösségi tőkét és a civil társadalom a szociális tőkét. A nonprofit szervezetek a társadalmi tőke hordozói, közvetítői. | x |
| III. Interdiszciplináris elméletek | | |
| Kormányzat és nonprofit szektor közötti partneri viszony (Salamon [1981, 1987]) | Az állam a nonprofitokon keresztül szolgáltatásokat biztosítás, és ezek finanszírozásában szerepet játszik. Az állam együttműködik a nonprofit szolgáltatókkal. | x |
| Az „öntevékenység kudarca” (Salamon [1981, 1987]) | Szükséges a kormány beavatkozása és a nonprofit szektor állami támogatása négy tényező miatt: (1) alacsony hatékonyság, (2) partikularizmus, (3) paternalizmus (4) az amatőrizmus. | x |
| Harmadik út modell (Salamon – Anheier [1993]) | A szolgáltatásokat nem kizárólagosan a profitorientált, nonprofit vagy állami szervezeteknek kell ellátniuk, hanem a három szektornak egymással kooperálva, egymást kiegészítve kell biztosítania azokat. | x |
| Társadalmi eredet elmélet (Salamon – Anheier [1998]) | Az egyes országokban nagy szerepe van az eltérő társadalmi, kulturális és gazdasági fejlődésének. Az állami, a for-profit és a nonprofit szektorok kialakulása és mérete, valamint a közöttük történő választás lehetősége nem egyszerűen az egyéni fogyasztók szabad döntésétől függött, hanem a történeti fejlődés előzményeitől függően alakult ki (liberális modell, szociáldemokrata modell, korporatista modell, államhatalmi modell). | x |
| Jóléti állam elméletek (Jólétmix), a nonprofit szektor, mint intermedier terület (Rein [1986], Rose [1985], Evers [1988 és 1995]) | Az ún. jólétmix elmélet szerint a háztartások nem pusztán „fogyasztók”, hanem aktív gazdasági szereplőként a jólét és a társadalmi integráció erőforrásai is egyben. A jólét biztosításában az államnak, a piacnak és a háztartásoknak, egyaránt fontos szerepük van. A háztartások gazdálkodását megjelenítő „harmadik” szektor – az „informális termelés révén” kibővíti a kínálatot, új típusú igényeket és jogokat generál, de egyúttal érvényesül benne egy „államtalanítási” trend is, mely szerint a családi, társadalmi életet meg kell védeni a külső beavatkozásoktól. | |

Forrás: Botz [2009] és Jenei-Kuti [2009] alapján

13. számú melléklet

42. táblázat: Az egyesületek száma tevékenységcsoportok szerint

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Megnevezés | 1862 | 1878 | 1932 | 1982 | 1987 | 1989 |
| Kulturális, vallási | 88 | 346 | 1809 | 14 | 90 | 327 |
| Sport | 1 | 24 | 951 | 4 575 | 3 013 | 3 048 |
| Szabadidős, hobbi | 87 | 276 | 4 684 | 1 433 | 1 729 | 1 998 |
| Oktatási, tudományos | 11 | 87 | 102 | 99 | 119 | 134 |
| Egészségügyi, szociális | 97 | 365 | 2 851 | 9 | 12 | 563 |
| Tűzoltó | – | 118 | 1 335 | 2 705 | 1 481 | 1 167 |
| Szakmai | 21 | 612 | 2 351 | - | - | 638 |
| Egyéb | 14 | 89 | 282 | 51 | 126 | 521 |
| Összesen | 319 | 1 917 | 14 365 | 8 886 | 6 570 | 8 396 |

Forrás: Bocz, 2009: Az 1862 és 1989 közötti adatok forrásai a Magyar Tudományos Akadémia és a Központi Statisztikai Hivatal kiadványai.

43. táblázat: Az egyesületek aránya tevékenységcsoportok szerint

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tevékenységcsoport | 1862 | 1878 | 1932 | 1982 | 1987 | 1989 |
| Kulturális, vallási | 27,6 | 18,0 | 12,6 | 0,2 | 1,4 | 3,9 |
| Sport | 0,3 | 1,3 | 6,6 | 51,5 | 45,9 | 36,3 |
| Szabadidős, hobbi | 27,3 | 14,4 | 32,6 | 16,1 | 26,3 | 23,8 |
| Oktatási, tudományos | 3,4 | 4,5 | 0,7 | 1,1 | 1,8 | 1,6 |
| Egészségügyi, szociális | 30,4 | 19,0 | 19,8 | 0,1 | 0,2 | 6,7 |
| Tűzoltó | – | 6,2 | 9,3 | 30,4 | 22,5 | 13,9 |
| Szakmai | 6,6 | 31,9 | 16,4 | – | – | 7,6 |
| Egyéb | 4,4 | 4,6 | 2,0 | 0,6 | 1,9 | 6,2 |
| Összesen | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Forrás: Bocz, 2009: Az 1862 és 1989 közötti adatok forrásai a Magyar Tudományos Akadémia és a Központi Statisztikai Hivatal kiadványai.

44. táblázat: A nonprofit szervezetek száma tevékenységcsoportok szerint

| Tevékenységcsoport | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2003 | 2004 | 2006 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kultúra | 4 680 | 4 656 | 4 826 | 4 970 | 4 942 | 5 710 | 5 685 | 6 527 |
| Vallással kapcsolatos tevékenység | 1 089 | 1 199 | 1 242 | 1 295 | 1 295 | 1 423 | 1 381 | 1 457 |
| Sport | 7 130 | 7 140 | 6 789 | 6 740 | 6 469 | 7 008 | 6 751 | 7 190 |
| Szabadidő, hobbi | 7 559 | 7 943 | 7 796 | 7 664 | 7 346 | 8 545 | 8 496 | 9 739 |
| Oktatás | 5 105 | 5 856 | 6 275 | 6 771 | 6 866 | 7 573 | 7 665 | 8 107 |
| Kutatás | 959 | 1 020 | 1 046 | 1 063 | 1 057 | 1 148 | 1 130 | 1 189 |
| Egészségügy | 1 913 | 2 075 | 2 108 | 2 084 | 2 111 | 2 418 | 2 419 | 2 739 |
| Szociális ellátás | 3 496 | 3 882 | 4 052 | 4 178 | 4 137 | 4 548 | 4 587 | 5 136 |
| Polgárvédelem, tűzoltás | 1134 | 1085 | 1009 | 968 | 892 | 842 | 813 | 864 |
| Környezetvédelem | 984 | 1 012 | 973 | 996 | 1 019 | 1 246 | 1 191 | 1 398 |
| Településfejlesztés, lakásügy | 1 673 | 1 948 | 2 060 | 2 349 | 2 401 | 3 004 | 3 065 | 3 637 |
| Gazdaságfejlesztés, munkaügy | 672 | 730 | 741 | 851 | 878 | 1 015 | 1 060 | 1 288 |
| Jogvédelem | 549 | 572 | 553 | 560 | 561 | 682 | 675 | 823 |
| Közbiztonság védelme | 1 197 | 1 322 | 1 375 | 1 434 | 1 408 | 1 702 | 1 743 | 1 995 |
| Többcélú adományozás, nonprofit szövetség | 701 | 706 | 690 | 684 | 688 | 772 | 754 | 766 |
| Nemzetközi kapcsolatok | 618 | 661 | 663 | 678 | 637 | 749 | 722 | 811 |
| Szakmai, gazdasági érdekképviselő | 5 396 | 5 114 | 4 772 | 4 490 | 4 088 | 4 145 | 3 880 | 4 070 |
| Politika | 461 | 444 | 414 | 396 | 349 | 492 | 374 | 506 |
| Összesen | 45 316 | 47 365 | 47 384 | 48 171 | 47 144 | 53 022 | 52 391 | 58 242 |

Forrás: Bocz, 2009

14. számú melléklet

45. táblázat: A (szabadidő)sport-menedzsment fontos területei az irodalomban

| | Robinson [2004] | Knop et al. [2004] | Torkild sen [2005] | Mull et al. [2005] | Wester beek et al. [2006] | Parks et al [2007] | Oakey – Rhys [2008] | Hoye et al. [2009] |
|-----------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Facility- menedzsment | | | X | X | X | X | | |
| Tervezés (planning) | X | X | | X | | | | |
| Stratégia, fejlesztés | X | X | | X | | | | X |
| Marketing | X | X | X | X | X | X | X | X |
| HR | X | X | X | X | X | | X | X |
| Vezetés (leadership) | | | X | | | X | | X |
| Szervezeti struktúra | | X | X | | X | X | | X |
| Szervezeti kultúra | | X | | | X | X | | X |
| Változás- kezelés | X | | | | | | X | |
| Teljesítmény- mérés | X | X | | | | | | X |
| Szolgáltatás- minőség | X | | | | X | | X | |
| Pénzügy | X | | | X | X | X | | X |
| Jog, szabályozás | | | | X | | X | X | |
| Esemény- menedzsment | | | X | | X | X | | |
| Fenntartás (maintenance) | | | | X | | | | |

Forrás: saját táblázat

15. számú melléklet

46. táblázat: A szolgáltatásminőség dimenziói különböző modellekben

| Modell és dimenziók | Tárgyi eszközök, környezet, a szolgáltatásnyújtás környezete | Személyi környezet, interakciók, a szolgáltatásnyújtás folyamata | Alaptermék („core product”) és a szolgáltatás végeredménye |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Lehtinen – Lehtinen, [1983] | | Folyamat minőség | Eredmény minősége |
| Grönroos [1984] | | Funkcionális minőség | Technikai minőség |
| Parasuraman, Zeithaml, - Berry [1988] | Megfogható elemek minősége | Megbízhatóság | |
| | | Segítőkészség | |
| | | Biztonság | |
| | | Empátia | |
| Lehtinen – Lehtinen [1991] | Tárgyi környezet minősége | Interaktív minőség | |
| Rust – Oliver, [1994] | Környezet minősége | Szolgáltatás nyújtásának minősége | Alapszolgáltatás minősége |
| Dabholkar, Thorpe, Rentz [1996] | Tárgyi környezet minősége | Megbízhatóság | |
| | | Személyes interakciók minősége | |
| Brady – Cronin [2001] | Tárgyi környezet minősége | Interakciók minősége | Eredmény minősége |

Forrás: saját táblázat

16. számú melléklet

47. táblázat: Szolgáltatásminőség-kutatások szabadidősport-szolgáltatóknál

| Szerző (évszám) - modell | Ország | Iparág | Mit mér | Minőség |
|--|-------------|-----------|---------------------------------------|---|
| Chelladurai et al. [1987] – Scale of Attributes of Fitness Services (SAFS) | Kanada | Fitnessz | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) | Megfelelni a fogyasztó elvárásainak, vagy túlszárnyalni azt |
| Crompton – Mackay [1989] - SERVQUAL (REQUAL) | Ausztrália | Rekreáció | Észlelt és vágyott minőség | |
| Kim – Kim [1995] - Quality Excellence of Sports Centres (QUESC) | Dél-Korea | Fitnessz | | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) |
| Howat et al. [1996] – CERM-CSQ | Ausztrália | Rekreáció | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) | |
| Chang – Chelladurai [1999] – Scale of Quality in Fitness Services (SQFS) | USA | Fitnessz | | Észlelt és vágyott minőség |
| Kouthouris et al. [1999] - SERVQUAL | Görögország | Fitnessz | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) | |
| Han [1999] | Korea | Sí | | Észlelt és vágyott minőség |
| Ko [2000] SSQPS | USA | Rekreáció | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) | |
| Lam [2000] - Service Quality Assessment Scale (SQAS) | USA | Fitnessz | | Észlelt és vágyott minőség |
| Papadimitriou – Karteroliotis [2000] FITSSQ | Görögország | Fitnessz | Észlelt minőség (kapott szolgáltatás) | |
| Afhintos et al. [2001] - QUESC | Görögország | Fitnessz | | |
| Alexandris et al. [2004] | Görögország | Fitnessz | | |

Forrás: saját táblázat

17. számú melléklet: Az interjúk struktúrája

- Bemutatkozás és a dolgozat témájának, a beszélgetés céljának rövid ismertetése
- Az interjú-alany megismerése
- Az interjúkérdések a következő problémakörökkel kapcsolatosak (de mindig hagytam az interjúalanyt arról beszélni az interjú elején, ami számára fontos a témában):
 - o szabadidősport fogalma, értelmezése, szerepe, értékteremtő hatása, működése (milyen a jól működő szabadidősport), piacai
 - o szabadidősport fontos érintettjei, saját érintettség: célok, szerepek, feladatok, elvárások, kapcsolatok a többi érintettel
 - o az állam, a civil szféra és az üzleti szféra szerepe, feladataik, legfontosabb feladataik elméletben és gyakorlatban
 - o az egyes civil és üzleti szolgáltatóknál: történet, működés részletesen
 - o kihívások, kulcselemek-kulcsproblémák, tennivalók, fejlesztési lehetőségek, jövőkép
- Az interjú megköszönése, érdeklődés esetén az eredmények elküldésének felajánlása, valamint a fókuszcsoporthoz való meghívás

18. számú melléklet

48. táblázat: Az interjúalanyok

| Interjúalany neve | Munkahelye/foglalkozása/szabadidősport szempontból fontos tevékenysége | Melyik szféra? | Tervezetben (T) | Interjú hossza | Fókusz-csoport (F) Visszajelzett (V) |
|----------------------------|--|-----------------------|-----------------|---|---|
| 1. Ábrahám Attila | Egészségügyi Minisztérium Népegészségügyi programjáért felelős volt államtitkár, 2004 és 2006 között a volt Nemzeti Sporthivatal elnöke, Fitness és Wellness Klubok Országos Szövetségének egyik alapítója, jelenleg a Magyar Kajak-Kenu Szövetség főtitkára | állami civil | T | 1 óra 30 perc | |
| 2. Ábrahám Júlia | Fitness Akadémia vezetője, fitnesztermek bérlője, és az ELTE PPK oktatója, Fitness és Wellness Klubok Országos Szövetségének egyik alapítója | üzleti egyetemi civil | T | 1 óra 30 perc | F |
| 3. Bardóczy Gábor | Nemzeti Erőforrás Minisztérium Sportért Felelős Államtitkárság főosztályvezetője volt, jelenleg a TAO iroda igazgatója | állami | T | 1 óra 25 perc | V |
| 4. Bukta Zsuzsanna | civil szféra és EU-pályázatok szakértő, tanácsadó, ELTE PPK oktatója | egyetemi | T | Elveszett a felvétellel, kb. 80 perc volt | V |
| 5. Cziráki Péter | Zöldpont Szabadidősport Egyesület elnöke, a Zöldpont magazin szerkesztője, a Zöldpont Bulletin felelős szerkesztője, a Magyar Cégsport Szövetség létrehozója | civil | | 3 óra 25 perc | F |
| 6. Dudás Hunor | Boscolo sportmenedzsere, Krisztina fitneszterem volt vezetője, sportmenedzser | üzleti | T | 1 óra 22 perc | V |
| 7. Farkas Zoltán | Oxygén (az egyik legjelentősebb fitneszterem) vezetője volt, jelenleg a First Klub fitneszterem vezetője | üzleti | T | 1 óra 15 perc | |
| 8. Földesiné Szabó Gyöngyi | MTA doktora, a sportpszichológia képviselője, a SOTE Testnevelési és Sporttudományi Karának Társadalomtudományi tanszékének professzorasszonya, NSZSZ elnöke volt | egyetemi civil | T | 54 perc | |
| 9. Gál Andrea | a SOTE Testnevelési és Sporttudományi Karának Társadalomtudományi tanszékének egyetemi docense | egyetemi | | 1 óra 13 perc | |
| 10. Györfi János | NSSZ stratégiai főtanácsadó, MSTT Sportinnovációs Bizottságának vezetője, korábban 2004-ben a GYISM Szabadidősport Főosztályán stratégiai elemző, korábban 2005/06-ban a Nemzeti Sporthivatal Stratégiai és Elemzési Önálló Osztályán | civil állam | | 1 óra 30 perc | |
| 11. Hoffmann Istvánné | MTA doktora, a sportmarketing és sportszponzorálás nagy jelentőségű képviselője, a Szponzorációs Asztaltársaság alapító tagja, a BCE professzor emeritusa | egyetemi | T | 1 óra 45 perc | |
| 12. Horváth András | Magyar Szabadidősport Szövetség elnöke, korábban Szeged város sportéletének szervezője-irányítója, a MOB szabadidősport tagozatának tagja | civil | T | 2 óra | V |
| 13. Horváth Zsolt | Fit Profit tanácsadó cég alapítója, három fitneszterem tulajdonosa, számtalan terem menedzsere, a Fitness és Wellness Klubok Országos Szövetségének egyik alapítója | üzleti civil | T | 1 óra 22 és 2 óra 49 perc | F |
| 14. Ipacs Endre | Nagy Sportágválasztó főszervezője | civil | | 1 óra 30 perc | V |

| | | | | | |
|------------------------|--|-----------------|---|---------------------------|-------------|
| 15. Jezerniczky Attila | Pest Megyei Sportszövetség ügyvezetője, a Pest Megyei Szabadidősport Szövetség ügyvezető elnöke, vizitúra szervező cég tulajdonosa | civil üzleti | | 2 óra 10 perc | V |
| 16. Kassay Lili | Businessgroup tanácsadó tulajdonosa, Szponzorációs Asztaltársaság alapító tagja, BCE oktatója és a Sportgazdaságtani Kutatóközpont tagja | egyetemi üzleti | | 40 perc | V |
| 17. Kocsis Áprád | Budapest Sportiroda tulajdonosa, ügyvezetője, versenyigazgatója | üzleti | T | 2 óra | Egyénileg V |
| 18. Monspart Sarolta | Nemzeti Szabadidősport Szövetség elnöke, Országos Egészségfejlesztési Intézet volt programigazgatója, az Avon országos női mozgásprogram szakmai vezetője, továbbá a Wesselényi Miklós Sport Közalapítvány elnöke volt, jelenleg a MOB szabadidősport tagozatának vezetője, MOB alelnök | civil állami | T | 1 óra 22 perc | F |
| 19. Nagy József | APEH sportegyesület elnöke, APEH elnöki titkárság elnöke, sportgazdasági kutató, „sport for all” nemzetközi konferenciasorozat folyamatos résztvevője, OTSH-ban a szabadidősportért felelős vezető volt, „Father of Challenge Day”, MSZSZ elnök volt, TAFISA elnök volt, 1%-ok szabadidősportra való felhasználásának kitalálója | civil állam | T | 1 óra 35 perc | V |
| 20. Nagy Péter | volt BCE oktató, sportközgazdász | egyetemi | | 1 óra 10 perc | |
| 21. Pati Nagy Attila | Fitness Company Hungary igazgatója | üzleti | T | 1 óra 48 perc | |
| 22. Pogány Éda | Coca-Cola Vállalati kapcsolatok igazgatója, a Coca-Cola Testébresztő kitalálója, megvalósítója, a MOB szabadidősport tagozatának tagja | üzleti | | 1 óra 45 perc | |
| 23. Pósfai Gábor | Decathlon ügyvezető igazgatója | üzleti | | 1 óra 25 perc | V |
| 24. Salga Péter | Magyar Szabadidősport Szövetség főtitkára, Nemzeti Sportszövetség főtitkára, a MOB szabadidősport tagozatának tagja | civil | T | 2 óra 15 perc | |
| 25. Szántó László | Aranyhíd Balaton-átúszó Sportklub elnöke, Balaton-átúszás főszervezője | civil | | 1 óra 37 perc | F |
| 26. Szanyi Laura | E-on kommunikációs szakreferens, szponzorációért felelős | üzleti | | 1 óra 5 perc | V |
| 27. Székely Bulcsú | Sportmax Hegyvidék sportszakmai igazgatója, sportmenedzser | üzleti | | 1 óra 30 perc | |
| 28. Tóth A. Péter | Magyar Telekom Szponzorációs és Élménymarketing vezetője | üzleti | | 1 óra 12 perc | V |
| 29. Ujj Zoltán | Zöldgömb Sport Klub elnöke, szerkesztő-műsorvezető: Civil Rádió, Civilsport című műsorában | civil | | 2 óra 20 perc | F |
| 30. Varga Máté | Fitness Trade, tanácsadó | üzleti | | Elvesztett a felvétel | |
| 31. Vass Henrietta | Nemzeti Erőforrás Minisztérium Sportért Felelős Államtitkárság, szabadidősportért felelős szakreferens | állami | | 1 óra 15 perc | F |
| +1 Zopcsák László | IWI-Hungary (International Wellness Institute magyarországi tagozatának) igazgatója | üzleti | T | Nem rögzített beszélgetés | |

19. számú melléklet: Kérdőív váza

Kitöltő szervezet/vállalat adatai:

1. Név:
2. Irányítószám:
3. Szervezeti forma:
 - ☐ Egyéni vállalkozás
 - ☐ Bt
 - ☐ Kft
 - ☐ Rt
 - ☐ Egyesület
 - ☐ Egyesülés
 - ☐ Szövetség
 - ☐ Alapítvány
 - ☐ Köztisztviselő
 - ☐ Kht
 - ☐ Egyéb, és pedig:
4. Sportág(ak)/tevékenység(ek) megnevezése:
5. Alapítás éve:
6. Foglalkoztatottak száma 2010-ben:
7. Taglétszám/Látogatószám 2010-ben:
8. Bevétel 2010-ben (e Ft-ban):
9. A bevétel megoszlása (összesen szét 100 egységet az egyes bevételi források között):
 - ☐ % saját bevétel (fogyasztóktól/tagoktól)
 - ☐ % szponzoroktól, támogatóktól
 - ☐ % pályázatból
 - ☐ % önkormányzattól, államtól
 - ☐ % rendezvények bevételeiből
 - ☐ % partnerekkel kötött megállapodásokból
 - ☐ % egyéb, és pedig
10. Kiadás 2010-ben (e Ft-ban):
11. A kiadás megoszlása (összesen szét 100 egységet az egyes kiadási tételek között):
 - ☐ % fenntartási költség (rezsi, bérleti díj, stb.)
 - ☐ % bérköltség
 - ☐ % marketing költség
 - ☐ % fejlesztési, beruházási költség
 - ☐ % adminisztrációs költség
 - ☐ % egyéb, és pedig

12. Mennyire tartja fontosnak **elméletben** a következőkben felsorolt tevékenységeket, feladatokat szervezete működésének szempontjából? Ha van még olyan tevékenység, feladat, ami kimaradt, és lényegesnek véli, kérem írja le, és annak fontosságát is értékelje!

1=egyáltalán nem fontos, 7=kiemelkedően fontos

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Célpiac meghatározása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Együttműködések, partnerségek kialakítása az állammal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása nonprofit szervezetekkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása profitorientált vállalatokkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eseményszervezés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Fejlesztés, innováció | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Fogyasztóorientált működés (fogyasztói igények, preferenciák követése, figyelembevétele) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hatékony működés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hosszú távú tervezés, tudatos stratégia-alkotás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Humán erőforrás fejlesztése, képzése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Keresletélénkítés, szemléletformálás, a sport népszerűsítése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Kiegészítő szolgáltatások nyújtása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Közösségépítés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Létesítményfejlesztés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Létesítményfenntartás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Marketingtevékenység | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Megfelelő tárgyi környezet biztosítása (sporteszközök, öltözők) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Növekedés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nyereség elérése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pályázatok figyelése, írása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pénzügyi tervezés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Részvétel a jogi, szabályozási kérdések kialakításában | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Szabadidejükben sportolók érdekképviselésének megvalósítása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Szervezetek/vállalatok érdekképviselésének megvalósítása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Széles körű szolgáltatáscsomag nyújtása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Szolgáltatásminőség fejlesztése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Szponzorok szerzése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Teljesítménymérés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Változáskezelés, igazodni a szervezeti-környezeti változásokhoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Verseny a fogyasztókért/tagokért | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

13. **Mennyire jellemzőek az ön szervezete jelenlegi működési gyakorlatában a következő tevékenységek, feladatok?**

1=egyáltalán nem jellemző, 7=kiemelkedően jellemző

| | |
|---|---------------|
| Célpiac meghatározása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Együttműködések, partnerségek kialakítása az állammal | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása nonprofit szervezetekkel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása profitorientált vállalatokkal | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Eseményszervezés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Fejlesztés, innováció | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Fogyasztóorientált működés (fogyasztói igények, preferenciák követése, figyelembevétele) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Hatékony működés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Hosszú távú tervezés, tudatos stratégia-alkotás | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Humán erőforrás fejlesztése, képzése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Keresletélénkítés, szemléletformálás, a sport népszerűsítése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Kiegészítő szolgáltatások nyújtása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Közösségépítés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Létesítményfejlesztés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Létesítményfenntartás | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Marketingtevékenység | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Megfelelő tárgyi környezet biztosítása (sporteszközök, öltözők, stb) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Növekedés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Nyereség elérése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Pályázatok figyelése, írása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Pénzügyi tervezés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Részvétel a jogi, szabályozási kérdések kialakításában | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szabadidejükben sportolók érdekképviselőténak megvalósítása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szervezetek/vállalatok érdekképviselőténak megvalósítása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Széles körű szolgáltatáscsomag nyújtása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szolgáltatásminőség fejlesztése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szponzorok szerzése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Teljesítménymérés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Változáskezelés, azaz igazodni a szervezeti és környezeti változásokhoz | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Verseny a fogyasztókért/tagokért | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 2 3 4 5 6 7 |

14. Értékelje, hogy Ön szerint a szabadidősport megfelelő működése szempontjából mennyire fontos, hogy az állam ellássa a következőkben felsorolt feladatokat! Arra vagyunk kíváncsiak, elméletileg **Ön mennyire tartja fontos állami feladatnak!** Ha van még olyan feladat, ami kimaradt és lényegesnek véli, kérem írja le, és annak fontosságát is értékelje!

1=egyáltalán nem fontos, 7=kiemelkedően fontos

| | |
|--|---------------|
| A szabadidősportnak kedvező adójogszabályok biztosítása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Együttműködés a civil szférával | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Együttműködés az üzleti szférával | 1 2 3 4 5 6 7 |
| EU-s források megszerzése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Háztartások forrásainak bevonásának ösztönzése (pl. adókedvezményekkel) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Kedvezmények nyújtása a civil szférának | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Kedvezmények nyújtása az üzleti szférának | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Keresletélénkítés, szemléletformálás, a sport népszerűsítés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Közterek, parkok, köztéri sportpályák fejlesztése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Közterek, parkok, köztéri sportpályák fenntartása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Létesítmények fejlesztése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Létesítmények fenntartása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Minőség szabályozás, minőségbiztosítás | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Prioritások kitűzése, stratégia-alkotás | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Sportinformációs rendszer működtetése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szabadidősport-események támogatása | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Szakemberképzés | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Támogatások nyújtás a civil szférának | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Támogatások nyújtása az üzleti szférának | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Törvényi szabályozás, megfelelő jogszabályi feltételek teremtése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Egyéb, éspedig: | 1 2 3 4 5 6 7 |

15. Értékelje, hogy **ennyire ért egyet** a következő állításokkal, amelyek a magyar szabadidősport működéséről szólnak.

1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljes mértékben egyetértek

| | |
|--|---------------|
| Az állam szabadidősportra vonatkozó adószabályozása kielégítő. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam a szabadidősport területén együttműködik a civil szférával. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam a szabadidősport területén együttműködik az üzleti szférával. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam a szabadidősport területén szerez EU-s forrásokat. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam ösztönzi a háztartások szabadidősport fogyasztását. (pl. adókedvezményekkel). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam biztosítja a hátrányos helyzetűek sportolási lehetőségét. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam elegendő kedvezményt biztosít a civil szervezeteknek. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam elegendő kedvezményt biztosít a szabadidősportba fektető üzleti vállalkozásoknak. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam élénkíti a keresletet, aktívan részt vesz a szemléletformálásban, a sport népszerűsítésében. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam biztosítja a szabadidősporthoz kapcsolódó közjavak (közterek, parkok, erdők, vizek, köztéri sportpályák) fejlesztését. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam biztosítja a szabadidősporthoz kapcsolódó közjavak (közterek, parkok, erdők, vizek, köztéri sportpályák) fenntartását. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam (és/vagy önkormányzat) biztosítja a szabadidősportban szükséges létesítmények fejlesztéséhez szükséges erőforrásokat. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam (és/vagy önkormányzat) biztosítja a szabadidősportban szükséges létesítmények fenntartásához szükséges erőforrásokat. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| A jelenlegi állami minőségsszabályozás és minőségbiztosítás kielégítő. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állami szerepvállalás a szabadidősportban felismerhető prioritásokra épülő következetes stratégiát követ. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam biztosítja a sportinformációs rendszer működését. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam megfelelő mennyiségű szabadidősport-eseményt támogat. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| A szabadidősport-események állami támogatása elégséges. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam biztosítja a megfelelő színvonalú szakemberképzést. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam elegendő támogatást nyújt a civil szervezeteknek. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam elegendő támogatást nyújt a szabadidősportba fektető üzleti vállalkozásoknak. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| A jelenlegi törvényi szabályozás megfelelő feltételeket teremt a szabadidősportban a civil szféra számára. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| A jelenlegi törvényi szabályozás megfelelő feltételeket teremt a szabadidősportban az üzleti szféra számára. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Az állam ösztönzi a vállalatok forrásainak bevonását a szabadidősportba. | 1 2 3 4 5 6 7 |

16. Milyen az ön szervezeténél a **nyújtott szolgáltatás színvonala**?

- ☐ nagyon alacsony
- ☐ alacsony
- ☐ megfelelő
- ☐ jó minőségű, magas
- ☐ kiemelkedő minőségű, nagyon magas

17. Mi jellemzi az ön szervezete **szolgáltatása iránti keresletet** az elmúlt egy évben (a konkurenciához képest)?

- ☐ nagyon alacsony
- ☐ alacsony
- ☐ átlagos
- ☐ magas
- ☐ nagyon magas

18. Milyen az ön szervezetének **versenyhelyzete**?

- ☐ a nagyon erős konkurenciaharc miatt versenyképtelenné vált
- ☐ kiszorulóban van a piacról
- ☐ átlagos a versenypozíciója
- ☐ jelentős versenyelőnnyel rendelkezik
- ☐ monopol helyzetben van

19. Az ön szervezeténél mi a **gazdasági/pénzügyi ismeretek legmagasabb szintje** a (felső)vezetésben?

- ☐ semmilyen gazdasági/pénzügyi végzettség
- ☐ vállalkozói tanfolyami gazdasági/pénzügyi végzettség
- ☐ középfokú gazdasági/pénzügyi végzettség
- ☐ felsőfokú gazdasági/pénzügyi végzettség

20. Hogyan alakult az ön szervezetének **anyagi helyzete** az elmúlt egy évben?

- ☐ folyamatos pénzügyi gondok, negatív egyenleg
- ☐ nullszaldós
- ☐ folyamatos pozitív egyenleg

21. Az Ön pozíciója a szervezetnél:

22. Ha érdekli a kutatás végeredménye, kérem adja meg e-mail címét!

20. számú melléklet: KSH-adatok elemzése

49. táblázat: A vállalkozások hely szerinti besorolása

| TEÁOR szerinti besorolás | n | Budapest | Nyugat-Magyarország | Közép-Magyarország | Kelet-Magyarország |
|--|------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Sportlétesítmény működtetése | 494 | 41,3 % | 25,3% | 20% | 13,4% |
| Sportegyesületi tevékenység | 98 | 40,8 % | 21,4% | 21,4% | 16,3% |
| Testedzési szolgáltatás | 299 | 43,5 % | 21,7% | 22,7% | 12% |
| Egyéb sporttevékenység | 1158 | 40,4 % | 24,3% | 17,4% | 18% |
| Sportszergyártás | 105 | 32,4 % | 22,9% | 30,5 % | 14,3% |
| Sportszer kiskereskedelem | 489 | 33,5 % | 27,8% | 18,4% | 20,2% |
| Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése | 95 | 33,7 % | 29,5% | 20% | 16,8% |
| Sport, szabadidős képzés | 287 | 41,5 % | 22,3% | 21,3% | 15% |
| Fizikai közérzetet javító szolgáltatás | 1340 | 44,7 % | 20,8% | 19,7% | 14,9% |

Forrás: KSH [2009] Cég-Kód-Tár

50. táblázat: A vállalkozások alapítás ideje szerinti besorolása

| TEÁOR szerinti besorolás | 2000.január 1. előtt | 2000. január 1. és 2005. december 31. között | 2006. január 1. és 2009. december 31. között | 2000 január 1. után |
|--|----------------------|---|--|---------------------|
| Sportlétesítmény működtetése | 37,7 % | 35,6% | 26,7% | 62,3% |
| Sportegyesületi tevékenység | 27,6% | 34,7% | 37,8 % | 72,5% |
| Testedzési szolgáltatás | 18,4% | 43,1 % | 38,5% | 81,6% |
| Egyéb sporttevékenység | 33,6% | 40,1 % | 26,3% | 66,4% |
| Sportszergyártás | 51,4 % | 27,6% | 21% | 48,6% |
| Sportszer kiskereskedelem | 34,2% | 35,2 % | 30,7% | 65,9% |
| Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése | 31,6% | 40 % | 28,4% | 68,4% |
| Sport, szabadidős képzés | 36,9 % | 30% | 33,1% | 63,1% |
| Fizikai közérzetet javító szolgáltatás | 19% | 43,1 % | 37,9% | 81% |

Forrás: KSH [2009] Cég-Kód-Tár

51. táblázat: A vállalkozások társasági forma szerinti besorolása

| TEÁOR szerinti besorolás | kft | zrt | kkt | bt |
|--|---------------|------|-------|--------------|
| Sportlétesítmény működtetése | 65,6 % | 1,6% | 1,2% | 31,4% |
| Sportegyesületi tevékenység | 66,3 % | 1,0% | 0 | 31,6% |
| Testedzési szolgáltatás | 63,5 % | 0,3% | 0,7% | 35,5% |
| Egyéb sporttevékenység | 50,6 % | 0,5% | 0,9 % | 47,7% |
| Sportszergyártás | 64,8 % | 1% | 0 | 34,3% |
| Sportszer kiskereskedelem | 55,4 % | 0 | 1,6% | 42,7% |
| Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése | 48,4% | 0 | 0 | 51,6% |
| Sport, szabadidős képzés | 41,8% | 0,3% | 2,7% | 55,1% |
| Fizikai közérzetet javító szolgáltatás | 56,8 % | 0,7% | 0,5% | 42% |

Forrás: KSH [2009] Cég-Kód-Tár

52. táblázat: A vállalkozások árbevétel szerinti besorolása

| TEÁOR szerinti besorolás | ismeretlen | 0-20M | 21-50M | 51-300M | 301-500M | 501-1000M | 1000M felett |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|----------|-----------|--------------|
| Sportlétesítmény működtetése | 13,2% | 68,8% | 9,7% | 7,1% | 0,4% | 0,6% | 0,2% |
| Sportegyesületi tevékenység | 20,4% | 64,3% | 9,2% | 6,1% | 0% | 0% | 0% |
| Testedzési szolgáltatás | 20,4% | 74,6% | 3,3% | 1,7% | 0% | 0% | 0% |
| Egyéb sporttevékenység | 9,2% | 78,8% | 5,6% | 5,4% | 0,7% | 0,3% | 0% |
| Sportszergyártás | 9,6% | 57,1% | 15,2% | 13,3% | 2,9% | 0% | 1,9% |
| Sportszer kiskereskedelem | 13,1% | 59,7% | 17,6% | 8,2% | 1,0% | 0,2% | 0,2% |
| Szabadidős-, sporteszköz kölcsönzése | 14,7% | 80,0% | 2,1% | 3,2% | 0% | 0% | 0% |
| Sport, szabadidős képzés | 15,8% | 78,0% | 4,5% | 1,7% | 0% | 0% | 0% |
| Fizikai közérzetet javító szolgáltatás | 14,9% | 78,1% | 3,2% | 2,8% | 0,3% | 0,3% | 0,4% |

Forrás: KSH [2009] Cég-Kód-Tár

53. táblázat: A vállalkozások létszám szerinti besorolása

| TEÁOR szerinti besorolás | 0 fő | 1-9 fő | 10 fő alatt (mikro) | 10-49 fő (kis) | 50-249 fő (kö- zép) | 250 fő felett |
|---|-------|--------|------------------------------------|-------------------|---------------------------|------------------|
| Sportlétesítmény működtetése | 13,6% | 80,6% | 94,2% | 5,3% | 0,6% | 0% |
| Sportegyesületi tevékenység | 19,4% | 74,5% | 93,9% | 6,1% | 0% | 0% |
| Testedzési szolgáltatás | 21,0% | 77,3% | 98,3% | 1,7% | 0% | 0% |
| Egyéb sporttevékenység | 10,2% | 86,7% | 96,9% | 3,0% | 0,1% | 0% |
| Sportszergyártás | 10,5% | 70,5% | 90,0% | 5,2% | 3,8% | 0% |
| Sportszer kiskereskedelem | 13,9% | 83,8% | 97,7% | 2,2% | 0% | 0% |
| Szabadidős-, sporteszköz köl- csönzése | 16,8% | 83,2% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| Sport, szabadidős képzés | 17,1% | 82,2% | 99,3% | 0,7% | 0% | 0% |
| Fizikai közérzetet javító szol- gáltatás | 24,3% | 57,4% | 81,7% | 1,8% | 0,7% | 0,1% |

Forrás: KSH [2009] Cég-Kód-Tár

54. táblázat: A nonprofit szervezetek hely szerinti besorolása

| NSZOR szerinti besorolás | Budapest | Nyugat- Magyarország | Közép- Magyarország | Kelet- Magyarország |
|--|----------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Természethez kötődő sport- tevékenység (1640 db) | 19,5% | 35,7% | 21,1% | 23,7% |
| Tömegsport, játék, szabad- idős tevékenység (2560 db) | 23,9% | 32,7% | 17,6% | 25,8% |
| Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás/KHT (11 db) | 30,6% | 20,7% | 15,3% | 33,3% |

Forrás: KSH [2009] NSZOR-adatbázis alapján

55. táblázat: A nonprofit szervezetek jogi forma szerinti besorolása

| NSZOR szerinti besorolás | alapítvány | közalapítvány | egyesület | nonprofit gazdasági társaság |
|--|------------|---------------|------------------|------------------------------------|
| Természethez kötődő sporttevé- kenység | 2,7% | 0% | 97,3% | 0% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 3,6% | 0,1% | 96,4% | 0% |
| Nonprofit sport és szabadidős vál- lalkozás/KHT | 0% | 0% | 0% | 100% |

Forrás: KSH [2009] NSZOR-adatbázis alapján

56. táblázat: A nonprofit szervezetek árbevétel szerinti besorolása

| NSZOR szerinti besorolás | ismeretlen | 0-50 ezer | 51 ezer-500 ezer | 501 ezer-5 millió | 5 millió – 50 millió | 50 millió felett |
|---|-------------------|-----------|------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| Természethez kötődő sporttevékenység | 40,4% | 9,9% | 19% | 24,5% | 5,7% | 0,4% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 40,9% | 7,9% | 17,9% | 27% | 6,0% | 0,2% |
| Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás/KHT | 22,5% | 5,4% | 2,7% | 9% | 27% | 33,3% |

Forrás: KSH [2009] NSZOR-adatbázis alapján

57. táblázat: A nonprofit szervezetek számított főállásúak száma szerinti besorolása

| NSZOR szerinti besorolás | Ismeretlen vagy 0 fő | 0<<1 | 1 fő | 1<<5 | 5<<10 | 10<<50 |
|---|-----------------------------|------|------|------|-------|--------------|
| Természethez kötődő sporttevékenység | 94,3% | 1,8% | 1,9% | 1,6% | 0,3% | 0% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 94,1% | 2,5% | 1,6% | 1,7% | 0% | 0% |
| Nonprofit sport és szabadidős vállalkozás/KHT | 42,3% | 4,5% | 0,9% | 18% | 10,8% | 18,9% |

Forrás: KSH [2009] NSZOR-adatbázis alapján

21. számú melléklet: Alapadatok a nonprofit és for-profit szolgáltatókról

| | n | Budapest | Nyugat-Magyarország | Közép-Magyarország | Kelet-Magyarország |
|--|------|----------|---------------------|--------------------|--------------------|
| A nonprofit szervezetek hely szerinti besorolása | 107 | 28,3% | 33,9% | 16,7% | 21,1% |
| Természethez kötődő sporttevékenység | 1640 | 19,5% | 35,7% | 21,1% | 23,7% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 2560 | 23,9% | 32,7% | 17,6% | 25,8% |

| | alapítvány | egyesülés | egyesület | szövetség | kht |
|--|------------|-----------|--------------|-----------|------|
| A nonprofit szervezetek jogi forma szerinti besorolása | 0,9% | 1,9% | 86,9% | 6,5% | 0,9% |
| Természethez kötődő sporttevékenység | 2,7% | - | 97,3% | 0% | - |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 3,6% | - | 96,4% | 0% | - |

| | 1989 január 1 előtt | 1989.01.01. – 1999.12.31 | 2000. január 1. és 2005. december 31. között | 2006 január 1-től |
|--|---------------------|---------------------------------|---|-------------------|
| A nonprofit szervezetek alapítás ideje szerinti besorolása | 18,1 % | 41,9 | 24,8 | 15,2 |

| | 0-50 ezer | 51 ezer-500 ezer | 501 ezer-5 millió | 5 millió – 50 millió | 50 millió felett |
|---|-----------|------------------|--------------------------|----------------------|------------------|
| A nonprofit szervezetek árbevétel szerinti besorolása | 17,5% | 19,3% | 43,9% | 15,8% | 3,5% |
| Természethez kötődő sporttevékenység | 9,9% | 19% | 24,5% | 5,7% | 0,4% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 7,9% | 17,9% | 27% | 6,0% | 0,2% |

| | Ismeretlen vagy 0 fő | 1 fő | 1<<5 | 5<<10 | 10< |
|--|---------------------------------|------|------|-------|------|
| A nonprofit szervezetek számított főállásúak száma szerinti besorolása | 76,1% | 7,6% | 5,5 | 2,2 | 8,6% |
| Természethez kötődő sporttevékenység | 94,3% | 1,9% | 1,6% | 0,3% | 0% |
| Tömegsport, játék, szabadidős tevékenység | 94,1% | 1,6% | 1,7% | 0% | 0% |

| | n | Budapest | Nyugat-Magyarország | Közép-Magyarország | Kelet-Magyarország |
|--|-----|-----------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| A vállalkozások hely szerinti besorolása | 18 | 83,3% | 0 | 0 | 16,7% |
| Testedzési szolgáltatás-KSH | 299 | 43,5% | 21,7% | 22,7% | 12% |

| | 2000.január 1. előtt | 2000. január 1. és 2005. december 31. között | 2006. január 1. és 2009. december 31. között | 2000 január 1. után |
|--|-------------------------|---|---|------------------------|
| A vállalkozások alapítás ideje szerinti besorolása | 33,3% | 16,7% | 50% | 66,7% |
| Testedzési szolgáltatás | 18,4% | 43,1% | 38,5% | 81,6% |

| | kft | zrt | kkt | bt |
|---|--------------|------|------|-------|
| A vállalkozások társasági forma szerinti besorolása | 83,3% | 0% | 0% | 16,7% |
| Testedzési szolgáltatás | 63,5% | 0,3% | 0,7% | 35,5% |

| | 0 fő | 1-9 fő | 10 fő alatt (mikro) | 10-49 fő (kis) | 50-249 fő (közép) | 250 fő felett |
|---|-------|--------|--------------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| A vállalkozások létszám szerinti besorolása | 0 | 83,3% | 83,3% | 16,7% | 0 | 0 |
| Testedzési szolgáltatás | 21,0% | 77,3% | 98,3% | 1,7% | 0% | 0% |

22. számú melléklet

58. táblázat: Az egyes feladatok elméleti és gyakorlati fontossága

| | Egyesület elméleti fontosság (n=78) | | Egyesület valóság (n=74) | | Fitneszterem elméleti fontosság (n=18) | | Fitneszterem Valóság (n=18) | |
|---|-------------------------------------|--------|--------------------------|--------|--|--------|-----------------------------|--------|
| | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás |
| Célpiac meghatározása | 4,55 | 2,03 | 4 | 2,2 | 6 | 1,19 | 5,8 | 1,21 |
| Együttműködések, partnerségek kialakítása az állammal | 5,12 | 1,69 | 3,85 | 2,07 | 3,5 | 2,2 | 2,2 | 1,52 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása nonprofit szervezetekkel | 5,17 | 1,39 | 4,35 | 1,68 | 2,33 | 2,28 | 1,4 | 0,83 |
| Együttműködések, partnerségek, stratégiai szövetségek kialakítása profitorientált vállalatokkal | 4,91 | 1,85 | 3,82 | 2,06 | 5,17 | 1,92 | 1,6 | 0,83 |
| Eseményszervezés | 6,08 | 1,24 | 5,62 | 1,59 | 5,67 | 1,23 | 3,6 | 1,4 |
| Fejlesztés, innováció | 5,15 | 1,7 | 3,78 | 1,64 | 6,17 | 0,92 | 2,4 | 2,41 |
| Fogyasztóorientált működés (fogyasztói igények, preferenciák követése, figyelembevétele) | 4,82 | 1,78 | 4,19 | 1,84 | 6,33 | 1,53 | 5,2 | 2,48 |
| Hatékony működés | 6,08 | 1,17 | 5,45 | 1,46 | 7 | 0 | 5,2 | 2,48 |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | 4,95 | 1,59 | 4,04 | 2,03 | 4 | 1,88 | 2,4 | 1,55 |
| Hosszú távú tervezés, tudatos stratégiaalkotás | 5,47 | 1,56 | 4,68 | 1,85 | 6,5 | 1,15 | 6,2 | 0,76 |
| Humán erőforrás fejlesztése, képzése | 4,65 | 1,63 | 3,66 | 1,93 | 4,5 | 2,04 | 2,2 | 1,21 |
| Keresletélénkítés, szemléletformálás, a sport népszerűsítése | 6,01 | 1,1 | 5,23 | 1,34 | 6,17 | 1,25 | 3 | 1,96 |
| Kiegészítő szolgáltatások nyújtása | 4,38 | 1,68 | 3,22 | 1,78 | 6 | 0,84 | 5,2 | 2,48 |
| Közösségépítés | 6,29 | 0,88 | 5,88 | 1,34 | 6,33 | 1,14 | 5,2 | 1,66 |
| Létesítményfejlesztés | 4,62 | 2 | 3,01 | 2,08 | 5,83 | 1,1 | 2,2 | 2,48 |
| Létesítményfenntartás | 4,96 | 2,07 | 3,46 | 2,3 | 5,83 | 1,1 | 3,8 | 2,73 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|-----|------|
| Marketingtevékenység | 4,79 | 1,64 | 3,7 | 1,81 | 5,83 | 1,38 | 1,8 | 0,78 |
| Megfelelő tárgyi környezet biztosítása (sporteszközök, öltözők, stb) | 6 | 1,23 | 4,73 | 1,83 | 6,5 | 0,79 | 3,6 | 1,92 |
| Növekedés | 4,68 | 1,78 | 3,58 | 1,84 | 6 | 1,03 | 2,4 | 2,03 |
| Nyereség elérése | 3,47 | 2,12 | 2,82 | 1,95 | 6 | 1,46 | 2,2 | 1,52 |
| Pályázatok figyelése, írása | 5,96 | 1,33 | 5,27 | 1,85 | 2,83 | 2,26 | 3 | 2,36 |
| Pénzügyi tervezés | 5,65 | 1,4 | 5,15 | 1,7 | 5,83 | 2,26 | 5 | 2,36 |
| Részvétel a jogi, szabályozási kérdések kialakításában | 4,29 | 1,8 | 2,81 | 1,97 | 3,33 | 2,11 | 2 | 1,6 |
| Sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek | 6,05 | 1,29 | 5,27 | 1,79 | 6,17 | 1,25 | 3,6 | 2,23 |
| Szabadidejükben sportolók érdekképviselésének megvalósítása | 4,95 | 1,93 | 3,3 | 2,02 | 3,83 | 2,75 | 2,4 | 2,41 |
| Szervezetek/vállalatok érdekképviselésének megvalósítása | 3,65 | 2,02 | 2,61 | 1,78 | 3,33 | 2,77 | 2,2 | 2,01 |
| Széles körű szolgáltatáscsomag nyújtása | 4,29 | 1,73 | 3,53 | 1,9 | 5,33 | 1,75 | 3,6 | 2,13 |
| Szolgáltatásminőség fejlesztése | 5,26 | 1,52 | 4,34 | 1,81 | 6,83 | 0,38 | 6 | 2,36 |
| Szponzorok szerzése | 5,95 | 1,31 | 4,77 | 2,08 | 6,5 | 1,15 | 1,2 | 0,41 |
| Teljesítménymérés | 4,23 | 1,75 | 3,39 | 1,92 | 5,83 | 1,38 | 2,6 | 1,68 |
| Változáskezelés, azaz igazodni a szervezeti és környezeti változásokhoz | 4,96 | 1,66 | 4 | 1,9 | 6 | 0,84 | 3,8 | 2,21 |
| Verseny a fogyasztókért/tagokért | 4,15 | 1,82 | 3,35 | 2,02 | 6,33 | 1,53 | 4 | 2,36 |

23. számú melléklet

59. táblázat: A rotált faktor-mátrix

| | 1. faktor | 2. faktor | 3. faktor | 4. faktor | 5. faktor | 6. faktor | 7. faktor | 8. faktor |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Verseny a fogyasztókért | 0,809 | | | | | | | |
| Növekedés | 0,731 | | | | | | | |
| Nyereség | 0,695 | | | | | | | |
| Teljesítmény-mérés | 0,594 | | | | | | | |
| HR-fejlesztés | 0,547 | | | | | | | |
| Fejlesztés, innováció | 0,533 | | | | | | | |
| Szervezetek érdekképvi- selete | 0,512 | | | | | | | |
| Létesítmény- fenntartás | | 0,873 | | | | | | |
| Létesítmény- fejlesztés | | 0,841 | | | | | | |
| Együtműködés nonprofitokkal | | | 0,802 | | | | | |
| Együtműködés állammal | | | 0,767 | | | | | |
| Részvétel jogi, szabályo- zási kérdések kialakításá- ban | | | 0,519 | | | | | |
| Sportolók érdekképvi- selete | | | 0,505 | | | | | |
| Kiegészítő szolgáltatások | | | 0,395 | | | | | |
| Célpiaac meghatározása | | | | 0,777 | | | | |
| Szolgáltatás-minőség | | | | 0,543 | | | | |
| Fogyasztóorientált működés | | | | 0,536 | | | | |
| Változáskezelés | | | | 0,425 | | | | |
| Hatékonyág | | | | 0,409 | | | | |
| Szponzorok szerzése | | | | | 0,721 | | | |
| Együtműködés profitori- entáltakkal | | | | | 0,694 | | | |
| Pénzügyi tervezés | | | | | 0,624 | | | |
| Pályázatok | | | | | 0,530 | | | |
| Keresletélénkítés | | | | | | 0,702 | | |
| Közösségépítés | | | | | | 0,612 | | |
| Eseményszervezés | | | | | | 0,522 | | |
| Tárgyi környezet biztosí- tása | | | | | | 0,498 | | |
| Marketingtevékenység | | | | | | 0,428 | | |
| Sportolási lehetőség nyújtása minél szélesebb rétegeknek | | | | | | | 0,758 | |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | | | | | | | 0,737 | |
| Széles körű szolgáltatás | | | | | | | 0,484 | |
| Hosszú távú tervezés, tudatos stratégia-alkotás | | | | | | | | 0,802 |

Forrás: saját szerkesztés

24. számú melléklet

60. táblázat: Az állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati megvalósulása

| | Teljes minta – elméleti fontosság (n=115) | Teljes minta megvalósítás (n=115) | Egyesületek véleménye – elméleti fontosság (n=81) | Egyesületek véleménye – megvalósítás (n=81) | Fitness-termek véleménye – elméleti fontosság (n=18) | Fitness-termek véleménye – Megvalósítás (n=18) |
|--|---|-----------------------------------|---|---|--|--|
| | Átlag; Szórás | Átlag; Szórás | Átlag; Szórás | Átlag; Szórás | Átlag; Szórás | Átlag; Szórás |
| A szabadidősportnak kedvező adójogszabályok biztosítása | 6,67; 0,63 | 2,63; 1,61 | 6,65; 0,69 | 2,81; 1,65 | 6,67; 0,49 | 2,17; 1,38 |
| Együttműködés a civil szférával | 6,21; 1,06 | 2,86; 1,45 | 6,28; 0,96 | 3,15; 1,42 | 5,67; 1,41 | 1,83; 1,1 |
| Együttműködés az üzleti szférával | 5,64; 1,47 | 3,15; 1,6 | 5,75; 1,38 | 3,04; 1,51 | 5,83; 1,25 | 4; 1,68 |
| EU-s források megszerzése | 6,13; 1,6 | 2,93; 1,66 | 6,11; 1,11 | 3,2; 1,62 | 6,83; 0,38 | 2,17; 1,51 |
| Háztartások forrása- inak bevonásának ösztönzése (pl. adókedvezményekkel) | 5,36; 1,77 | 1,95; 1,4 | 5,38; 1,69 | 2,17; 1,51 | 5; 2,14 | 1,17; 0,38 |
| Hátrányos helyzetűek sportolásának biztosítása | 5,9; 1,36 | 2,85; 1,45 | 5,96; 1,21 | 3,02; 1,48 | 5,33; 1,94 | 2,33; 1,14 |
| Kedvezmények nyújtása a civil szférának | 6,1; 1,27 | 2,25; 1,42 | 6,21; 1,11 | 2,35; 1,51 | 5,33; 1,75 | 2,17; 0,71 |
| Kedvezmények nyújtása az üzleti szférának | 4,68; 1,8 | 2,29; 1,49 | 4,79; 1,75 | 2,53; 1,54 | 4,67; 1,75 | 1,33; 0,49 |
| Keresletélénkítés, szemléletformálás, a sport népszerűsítés | 6,24; 1,09 | 2,57; 1,42 | 6,19; 1,03 | 2,73; 1,48 | 6,67; 0,49 | 1,83; 0,71 |
| Közterek, parkok, köztéri sportpályák fejlesztése | 6,12; 1,17 | 2,56; 1,39 | 6,24; 1,1 | 2,75; 1,4 | 6; 0,84 | 2; 1,19 |
| Közterek, parkok, köztéri sportpályák fenntartása | 6,1; 1,17 | 2,68; 1,48 | 6,18; 1,11 | 2,89; 1,48 | 6,17; 0,71 | 2,17; 1,38 |
| Létesítmények fejlesztése | 5,97; 1,3 | 2,43; 1,35 | 5,99; 1,22 | 2,67; 1,4 | 6,17; 1,25 | 1,5; 0,51 |

| | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Létesítmények fenntartása | 6,04; 1,22 | 2,49; 1,37 | 6,05; 1,16 | 2,72; 1,42 | 6,33; 0,97 | 1,67; 0,77 |
| Minőségsszabályozás, minőségbiztosítás | 4,94; 1,72 | 2,77; 1,52 | 4,89; 1,7 | 3,07; 1,52 | 5; 1,57 | 1,67; 0,77 |
| Prioritások kitűzése, stratégia-alkotás | 5,3; 1,57 | 2,23; 1,33 | 5,2; 1,51 | 2,41; 1,34 | 5,67; 1,85 | 1,5; 0,79 |
| Sportinformációs rendszer működtetése | 5,66; 1,53 | 2,88; 1,5 | 5,64; 1,44 | 3,09; 1,54 | 5,5; 1,95 | 2,17; 1,1 |
| Szabadidősport-események támogatása | 6,52; 0,97 | 2,27; 1,23 | 6,49; 1,02 | 2,43; 1,28 | 6,33; 0,97 | 1,83; 0,71 |
| | | 2,09; 1,21 | | 2,23; 1,26 | | 1,67; 0,77 |
| Szakemberképzés | 5,7; 1,27 | 2,82; 1,34 | 5,68; 1,15 | 2,91; 1,29 | 5,5; 1,86 | 2,33; 1,41 |
| Támogatások nyújtása a civil szférának | 6,23; 1,1 | 2,17; 1,08 | 6,27; 1,06 | 2,19; 1,05 | 5,67; 1,28 | 2,17; 0,71 |
| Támogatások nyújtása az üzleti szférának | 4,37; 1,84 | 2,3; 1,34 | 4,32; 1,76 | 2,5; 1,33 | 5; 1,78 | 1,5; 0,79 |
| Törvényi szabályozás, megfelelő jogszabályi feltételek teremtése | 6,38; 1,18 | 2,35; 1,38 | 6,31; 1,19 | 2,52; 1,41 | 6,83; 0,38 | 1,67; 0,77 |
| | | 2,53; 1,35 | | 2,75; 1,35 | | 1,67; 0,77 |
| Vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése | 5,79; 1,5 | 2,09; 1,27 | 6,01; 1,32 | 2,22; 1,29 | 5,17; 1,38 | 1,5; 0,79 |

PUBLIKÁCIÓK A KUTATÁSI TÉMÁBAN

MAGYAR NYELVEN

Referált szakmai folyóirat

Szabó Ágnes [2005]: A szabadidősport társadalmi jelentősége és az egyetemi hallgatók sportpreferenciái. *Marketing&Menedzsment*, 2005/2, p. 39-48.

Nagy Ajándék - Szabó Ágnes [2011]: Nemzeti Vágta: egy lovas sportrendezvény és hatásai. *Kalokagathia*, XLVIII. évf. 2010/4.- XLIX.évf. 2011/1., p. 101-118.

Szabó Ágnes [2011]: Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? *Vezetéstudomány* Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről XLII. évfolyam, 2011. 1. különszám, p. 24-37.

Szabó Ágnes [2012]: Szolgáltatásminőség a szabadidősport-szolgáltatóknál. *Magyar Minőség* XXI. évfolyam 2. szám, p. 42-53.

Könyvfejezet

Neulinger Ágnes – Szabó Ágnes [2011]: Zumbagirl. In: Malota Erzsébet – Kelemen Kata (szerk., [2011]): Nemzetközi marketing a hazai gyakorlatban. Pearson Custom Publishing, Budapest, p. 130-138.

Konferencia-előadás

Szabó Ágnes [2008]: Szabadidősport-sportszolgáltatás-szolgáltatásminőség (köz)gazdász szemmel. „A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák” A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia
Szeged, 2008. október 31.

Szabó Ágnes [2008]: Miért hasznos...? Sport mint társadalmi érték. Budapesti Corvinus Egyetem (EVK)
Budapest, 2010.május 12.

Szabó Ágnes [2011]: Szabadidősport – értékteremtés – versenyképesség. Magyar Sporttudományi Társaság, Sportinnovációs Szakbizottság
Budapest 2011. november 16.

Stocker Miklós - Szabó Ágnes [2012]: A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai. Műhelykonferencia, BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet
Budapest, 2012. február 2.

Szabó Ágnes [2012]: A szabadidősport és a versenyképesség kapcsolata. Magyar Sporttudományi Társaság, Sportmenedzsment Szakbizottság által szervezett Versenypályán: a magyar sport versenyképessége című konferencia
Budapest 2012. április 5.

Műhelytanulmány

Szabó Ágnes [2006]: Egyetemisták szabadidősport-(szolgáltatás) fogyasztása. BCE Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p. 1-30.
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/114/>

Szabó Ágnes [2009]: A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei. BCE Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p. 1-36.
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/318/>

Stocker Miklós - Szabó Ágnes [2011]: A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, Műhelykonferencia-zárótanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p. 1-66.

Egyéb népszerűsítő kiadvány

Szabó Ágnes [2005]: A szabadidősport fontossága és megjelenési formái társadalmunkban, különös tekintettel az egyetemistákra. IN: A XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Társadalomtudományi Szekciójának díjazott dolgozatai (on-line kötet), p. 1-75.
<http://www.uni-corvinus.hu/otdk2005>

Szabó Ágnes [2011]: Szabadidősport – Értékteremtés – Versenyképesség. IN: Dragoner Ildikó – Gyórfi János [2011, szerk.]: Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. Nemzeti Sportszövetség, Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest, ISBN: 78-963-88695-2-4s, p. 63-70.

ANGOL NYELVEN

Nemzetközi konferencia referált konferenciakötettel

Szabó Ágnes [2008]: Important dimensions of service quality in the case of leisure sport services. „Physical Activity and Quality of Life”, Pécs, 2008. október 10. IN: Wilhelm M.[2008, szerk.]: Program of the Physical Activity and Quality of Life Conference on Sport Sciences, PTE, ISBN: 978-963-642-316-2, p. 118-126.

Szabó Ágnes [2010]: Leisure sport services and quality. Service Management Forum, Bath, 2010. szeptember 20-21. IN: Workshop Proceedings, EUROMA Service Operations Forum, 2010., p. 96-106.

Egyéb nemzetközi konferencia

Szabó Ágnes [2007]: The benefit of leisure sport and the demand for it amongst Budapest university students. „Sporting Nation and Healthy Society”
Pécs, 2007. április 5.

Szabó Ágnes [2009]: Important dimensions of service quality in the case of leisure sport services. International Bata Conference
Zlin, 2009. április 3.

Szabó Ágnes [2010]: Why is leisure sport beneficial for the individual, for the society, for the economy and for the companies? „International Conference on Tourism and Sport Management”

Debrecen, 2010. május 27-28.

Szabó Ágnes [2010]: Leisure sport services' quality. ICSSSM10
Tokió, 2010. június 28-30.

Szabó Ágnes [2011]: Leisure sport services. International Congress on Sports Economics
and Management
Izmir, 2011. október 12-15.

Szabó Ágnes [2011]: Why is leisure sport beneficial...? International Congress on Sports
Economics and Management
Izmir, 2011. október 12-15.

EGYÉB PUBLIKÁCIÓK NEM A KUTATÁSI TÉMÁBAN

Könyvfejezet, jegyzetfejezet

Szabó Ágnes [2008]: A marketing sajátosságai külpiacon. In: Czakó Erzsébet [szerk.,
2008]: Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Jegyzet, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Bu-
dapest

Szabó Ágnes – Kopányi Tamás [2010]: Marketing a nemzetközi piacon. IN: Czakó,
Erzsébet – Reszegi, László (szerk.[2010]): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea, Bu-
dapest, p. 245-285.

Műhelytanulmány

Szabó Ágnes [2008]: Nemzetközi vállalatok menedzsmentje és stratégiája és Stratégia és
menedzsment a multinacionális vállalatok leányvállalatainál. IN: Czakó Erzsébet [szerk.,
2008]: Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból. BCE Műhelytanulmány,
Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p. 47-59.
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/291/>

Szabó Ágnes [2008]: A marketing nemzetközi vonatkozásai vállalatgazdaságtani aspek-
tusból. BCE Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p.1-81.
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/296/>